

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Optimalizace systému odměňování a motivování zaměstnanců ve vybraném podniku

Optimization of Remuneration and Motivation of Employees in a Selected Company

Student: Kateřina Podloučková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Humlová Vlasta, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Podloučková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Téma: **Optimalizace systému odměňování a motivování zaměstnanců ve
vybraném podniku
Optimization of Remuneration and Motivation of Employees in a
Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Systém odměňování a motivování zaměstnanců v České republice
3. Charakteristika vybraného podniku a jeho činnosti
4. Odměňování a motivování z pohledu zaměstnanců a managementu
5. Zhodnocení systému odměňování a motivování a návrh změn
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

STÝBLO, Jiří a Otto HAIN. *Manažerské trumfy*. Praha: Professional Publishing, 2013. 170 s. ISBN 978-80-7431-103-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7.5.2015

.....
Jedličková

Podpis

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	5
2 Systém odměňování a motivování zaměstnanců v České republice.....	6
2.1 Definování základních pojmů.....	6
2.2 Použitá metodika	6
2.3 Mzdový systém v České republice	8
2.4 Druhy mezd v ČR.....	9
2.5 Minimální mzda v ČR	10
2.6 Důvody k zavádění systémů hodnocení	10
2.6.1 Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců	11
2.6.2 Cíle hodnocení.....	11
2.7 Motivace zaměstnanců	11
2.7.1 Stimulace a motivace	11
2.7.2 Zlaté pravidlo motivace.....	12
2.8 Úloha odměn a pobídek v motivaci.....	14
2.9 Motivace a spokojenost s prací a výkon.....	14
2.10 Hlavní myšlenky teorie motivace	14
2.10.1 Vnější a vnitřní odměny	14
2.10.2 Význam potřeb	15
2.11 Překážky účinné motivace	15
2.12 Maslowova hierarchie potřeb	16
2.13 Firemní benefity	18
2.13.1 Odměna do mzdy nebo zaměstnanecké benefity	18
2.13.2 Daňově výhodné zaměstnanecké benefity	19
2.14 Výběr poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.....	19
2.15 Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod	20
2.15.1 Výhody Cafeteria systému	21
2.15.2 Nevýhody Cafeteria systému	21

2.15.3	Varianty Cafeteria systému	21
3	Charakteristika vybraného podniku a jeho činnosti	23
3.1.	Historie podniku	23
3.2.	Současnost	23
3.3	Současné benefity	23
3.4	Organizační struktura	24
4	Odměňování a motivování z pohledu zaměstnanců a managementu	25
4.1	Pohled zaměstnanců	26
4.2	Pohled managementu	32
4.2.1	Rozdělení zaměstnanců do skupin dle personalistky	32
4.2.2	Vyjádření k otázkám z dotazníku	34
5	Zhodnocení systému odměňování a motivování a návrh změn	37
5.1	Zhodnocení systému	37
5.2	Návrh změn	37
6	Závěr	40
	Seznam použité literatury	41
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	43
	Seznam příloh	1
	Dotazník	1

1 Úvod

Téma bakalářské práce je zaměřeno na optimalizaci systému odměňování a motivování zaměstnanců ve vybraném podniku.

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž obě části budou ještě dále rozděleny na několik konkrétnějších kapitol a podkapitol.

Teoretická část bude obsahovat charakteristiku systému odměňování a motivování zaměstnanců v České republice. Do této kapitoly spadá definice základních pojmů, popis použité metodiky v práci, mzdový systém, druhy mezd, systémy hodnocení a motivace zaměstnanců, firemní benefity a cafeteria systém, jeho výhody, nevýhody a varianty.

Praktická část bude zaměřena na základní charakteristiku vybrané organizace a její historii. Dále bude také popsána organizační struktura firmy a přiblíženy její aktuální zaměstnanecké benefity. Následující kapitola bude soustředěna na odměňování a motivování z pohledu zaměstnanců a managementu. Pro získání pohledu zaměstnanců bude použito dotazníkové šetření a následná komparace a syntéza získaných dat. Pohled managementu bude získán prostřednictvím řízeného rozhovoru se mzdovou účetní a zároveň personalistkou vybraného podniku.

Cílem práce je analýza a následné zhodnocení systému odměňování a motivování zaměstnanců ve vybraném podniku. Následovat bude návrh změn, popřípadě doporučení jak tento systém zefektivnit. Ke zkoumání byla využita deskripce, analýza, syntéza a komparace, dále dotazování a řízený rozhovor.

Důvodů, proč bylo zvoleno právě toto téma, je hned několik. Autorku toto téma velmi zaujalo a na základě teoretických i praktických poznatků, zastává názor, že motivování a následné odměňování zaměstnanců je jedna z nejpodstatnějších personálních činností uvnitř podniku. Jelikož dobře motivovaný zaměstnanec je základ k tomu, aby odváděl maximální pracovní výkon a byl pro organizaci co možná nejprospěšnější. Autorka se ve vybraném podniku již skoro rok pohybuje v rámci své brigády a je v kontaktu se zaměstnanci tohoto podniku, tudíž může říct, že je patrný rozdíl mezi motivovaným a nemotivovaným zaměstnancem.

Autorka věří, že tato práce bude přínosná nejen pro ni, ale také pro vybraný podnik, ve kterém bude šetření provedeno. Dále by si přála, aby získané poznatky a návrhy na zefektivnění systému byly v budoucnu jí a především společnosti k užítku.

2 Systém odměňování a motivování zaměstnanců v České republice

2.1 Definování základních pojmů

Plat – platem jsou odměňováni zaměstnanci státu, územních samosprávných celků (krajů a obcí), státních fondů a příspěvkových organizací. Náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele, školských právnických osob zřízeních Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. [14]

Mzda – mzdou jsou odměňováni zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů. Rozumí se jí tedy peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. [14]

Odměna – představuje nenárokovanou složku platu, která umožňuje zaměstnavateli ocenit zaměstnance za výkon převyšující požadovaný standard pracovní výkonnosti. [15]

Motivace – je jedním ze základních psychických procesů. Jde o vnitřní pohnutku, která podněcuje jednání člověka. Může být aktivována pomocí různých stimulů. [16]

Zaměstnanecký benefit – prostředek podporující motivaci a loajalitu zaměstnanců, který rovněž dokáže přimět zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. [17]

2.2 Použitá metodika

V rámci bakalářské práce budou použity v zásadě tři metody. Konkrétně se bude jednat o deskripci, dotazování a řízený rozhovor.

1. Deskripce

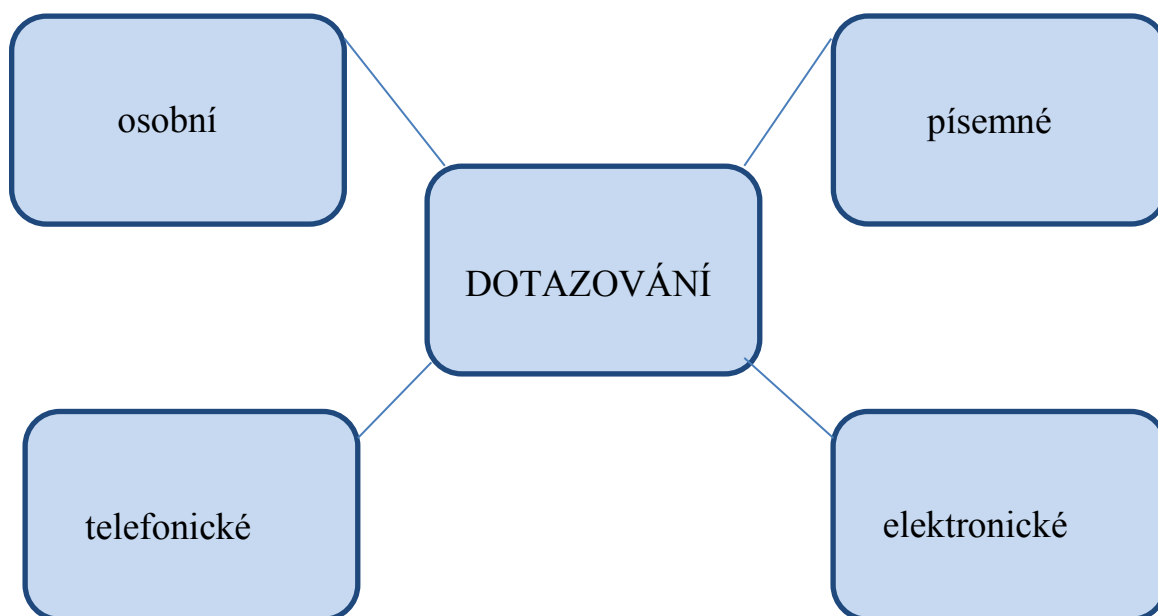
Deskripci lze jinými slovy vyjádřit jako popis. Může se jednat o popis osoby, věci, situace, problému a podobně. V této bakalářské práci byla deskripce užita k popisu aktuálního systému odměňování a motivování zaměstnanců obecně v České republice, ale také v konkrétním podniku.

2. Dotazování

Smyslem této metody je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi pak představují podklady pro získání požadovaných údajů. Samozřejmě, že vybraní respondenti musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu.

Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech a tak dále. V praxi většinou dochází ke kombinaci všech typů dotazování.¹ (Kozel, 2006)

Obrázek 2.1 Typy dotazování



ZDROJ: vlastní zpracování dle - KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 271 s. ISBN: 80-247-0966-X.

U osobního dotazování může být obsah dotazníku určen tazatelům, respondentům anebo oběma současně. Proto v závislosti na čtenáři dotazníku by kupříkladu instrukce pro tazatele měly být vytištěny výrazně odlišně (tučně, kurzívou, barevně apod.), aby je tazatel omylem nepřčetl respondentovi. U tohoto typu je vhodné dotazování doplnit o různé pomůcky, jako jsou vzorky, plánky a jiné.

Písemný typ dotazování tkví v tom, že respondent vyplňuje dotazník samostatně bez cizí pomoci. Z tohoto důvodu jsou požadavky na dotazník v tomto typu největší. Otázky musí být formulovány co nejpreciznějším způsobem, aby respondent pochopil, co po něm v konkrétní otázce požadujeme. Součástí dotazníku je také motivační průvodní dopis, ve kterém definujeme respondentům, dokdy mají odpovědět a jaký je účel dotazníku.

¹ Viz obrázek 2.1

Telefonické dotazování probíhá způsobem, kdy tazatel má před sebou dotazník v elektronické podobě a vkládá do něj odpovědi respondenta stisknutím příslušné klávesy. Dotazník v takovémto případě by měl být kratší s ohledem na soustředění respondenta a nelze zde užívat škály.

Elektronické dotazování v sobě spojuje výhody předešlých typů dotazování, ale také jejich nevýhody. Dle způsobu distribuce dotazníků respondentům (pomocí emailu, na webových stránkách apod.) se rozhodneme pro konkrétní podobu dotazníku. Je-li to možné, je vhodné využít názorných pomůcek jako například zvukové klipy, videa, 3D modely a jiné. (Kozel, 2006)

3. Řízený rozhovor

Řízený rozhovor neboli interview, je připravená komunikační situace. Smyslem a cílem vedeného rozhovoru je získání určité formy názoru či vyjádření k daným skutečnostem. Nejčastěji se uskutečňuje v podobě, kdy jsou dva účastníci rozhovoru, přičemž jeden rozhovor takzvaně vede, uvede druhou osobu do děje, klade dotazy, sepisuje poznámky, a druhý vyjadřuje svůj názor či postoj k probíranému tématu. (Ftorek, 2010)

2.3 Mzdový systém v České republice

Mzdový systém podniku je nástrojem personálního řízení k realizaci podnikové strategie. Podnik k tomuto záměru vytváří mzdový systém (systém odměňování) a systém zaměstnaneckých výhod (tzv. benefitů). (Synek, 2010)

Mzdový systém je ve velké organizaci zpracován tak, že systematicky odměňuje tzv. mzdotvorné faktory, kterými jsou hodnota práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce, mimořádné okolnosti při výkonu práce, pracovní výkon a jednání a cena práce na trhu. Výsledkem je strukturovaná mzda (viz tabulka), jejíž jednotlivé složky jsou určeny pomocí specifických nástrojů. (Dvořáková a kol., 2007)

Tabulka 2.1

Mzdotvorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

ZDROJ: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Nakladatelství C. H. Beck, 2007. 485 str. ISBN: 8071798932, 9788071798934.

2.4 Druhy mezd v ČR

Časová mzda

Užívá se převážně ve výrobních, pomocných a obslužných procesech, tedy u manuálních činností. Je-li mzdový tarif v Kč/hod., pak se vypočítá jako součin mzdového tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. V případě, že je mzdový tarif měsíční, pak je přímo úměrná odpracovanému počtu dnů v měsíci.

Úkolová mzda

U této mzdy je předpokladem, že jsou stanoveny normy spotřeby práce, předem určeny technologické a pracovní postupy, zajištěny předpoklady pro plynulý průběh pracovního procesu, není ohrožena bezpečnost práce a zdraví zaměstnance a funguje kontrola jakosti práce.

Úkolová mzda od kusu vychází z úkolové sazby, což je peněžní sazba za jednotku odvedeného výkonu. Výdělek se pak počítá jako součin úkolové sazby a množství skutečně odvedených kvalitních jednotek.

Prémie

Jejich úkolem je doplňování základní mzdové formy. Může se jednat například o prémie za výkon, za úsporu nákladů apod. Měly by stimulovat právě ty aspekty práce, které nejsou oceněny jinou formou mzdy. Jsou poskytovány za pracovní výsledky, které lze kvantifikovat, pravidelně se opakují ve skladbě pracovních úkolů a zaměstnanec je může ovlivnit.

Odměna

Zpravidla je přiznávána buď za periodické hodnocení zaměstnance podle hodnotitelských kritérií (osobní ohodnocení), nebo se jedná o ocenění jednorázových či mimořádných pracovních aktivit a výsledků (například za dosažení předem stanoveného cíle, k pracovnímu či životnímu výročí aj.)

Účast na výsledcích

Účast na výsledcích lze někdy také nalézt pod označením bonus. Jde o podíl zaměstnanců podniku na lepším než plánovaném výsledku hospodaření. Účast lze vyplácet v hotovosti, formou benefitu či zaměstnaneckými akciemi. (Synek, 2010)

2.5 Minimální mzda v ČR

Pojem minimální mzda znamená nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Její základní právní úprava je stanovena zákoníkem práce.²

Vláda ČR přijala na svém jednání dne 15. září 2014 nařízení vlády č. 204/2014 Sb., kterým došlo ke změně výše citovaného nařízení o minimální mzdě. S účinností od 1. ledna 2015 se zvyšuje základní sazba minimální mzdy. Sazba minimální mzdy pro zaměstnance s invalidním důchodem při jejich omezeném pracovním uplatnění se nemění. [18]

Výše hrubé minimální mzdy se dělí na základní sazbu minimální mzdy a sazbu minimální mzdy. Základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 9 200 Kč za měsíc anebo 55 Kč za hodinu. Sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin u zaměstnance, který je poživatelem invalidního důchodu, činí 8 000 Kč za měsíc anebo 48,10 Kč za hodinu. [18]

2.6 Důvody k zavádění systémů hodnocení

Každá organizace prochází určitým vývojem. Základem vývoje by mělo být vědomí kdy a jak efektivně využívat své zdroje (finanční i lidské). Lze hovořit kupříkladu o motivování zaměstnanců k maximálním výkonům, diferencování odměn zaměstnanců dle jejich přínosů pro organizaci, splnění daného úkolu a tak podobně. Zvyšování výkonu zaměstnanců jde ruku v ruce s jejich účinnou motivací. K účinným motivačním nástrojům zcela jistě patří hodnocení. Dále k těmto nástrojům lze zařadit také systém odměňování a rozvoje zaměstnanců.

V případě, že je systém hodnocení zaměstnanců kvalitně nastaven, ve správnou dobu a správně implementován, lze jeho prostřednictvím:

- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování,
- objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
- ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu a jiné. (Pilařová, 2008)

² Zákon číslo 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

2.6.1 Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců

Hodnocení výkonu jednotlivců je velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů ve společnosti. Hodnocení představuje proces, kdy management hodnotí výkon zaměstnanců, poskytuje jim zpětnou vazbu o plnění jejich cílů, ale také se snaží je koučovat, aby do budoucna jejich výkony byly ještě efektivnější. [13]

2.6.2 Cíle hodnocení

Hodnocení výkonu má několik cílů. Může se jednat například o vyhodnocení výkonu jednotlivce oproti cílům společnosti, zjištění specifické oblasti (kompetence), v nichž by se zaměstnanec měl zlepšit, vytvořit plán akcí, které má zaměstnanec absolvovat (například tréninky, koučink apod.), aby se zlepšil a informovat zaměstnance o povýšení nebo změnách v jejich zodpovědnostech.

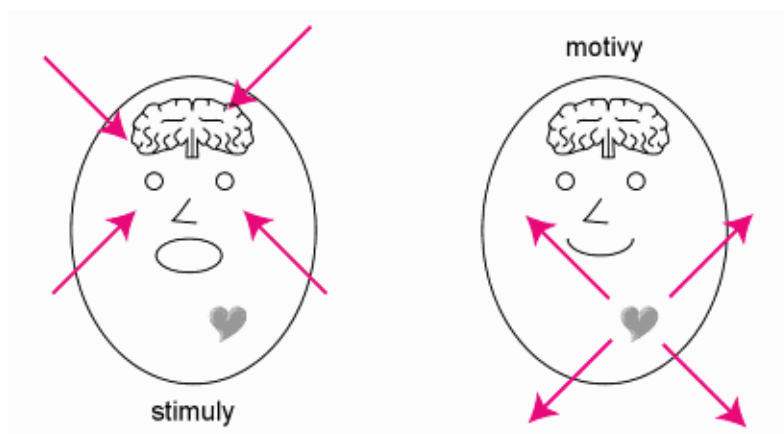
Proces hodnocení výkonu probíhá každodenně, avšak standardní forma bývá stanovena jako půlroční anebo roční. Ve většině firem se používá půlroční hodnocení jako podpůrné a hlavní hodnocení je roční, a to z důvodu splnění ročních cílů, je tedy možné výkon hodnotit vůči těmto cílům společnosti. [13]

2.7 Motivace zaměstnanců

2.7.1 Stimulace a motivace

V manažerské praxi mezi pojmy stimulace a motivace existuje velmi volný vztah. Je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že její splnění je spojeno se ziskem zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má danou úlohu vykonávat. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) anebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat.

Obrázek 2.2 Stimuly a motivy



ZDROJ: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 2., doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 str. ISBN: 978-80-247-3447-7.

Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k vyvolání ochoty používáme vnitřní motivy, jedná se o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování zásadní roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.

Výhoda stimulace tkví především v tom, že je jednoduchá. Dokud zaměstnavatel vyplácí odměnu a kompenzuje nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, lze očekávat, že práce bude probíhat. Naopak nevýhodou stimulace je to, že práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

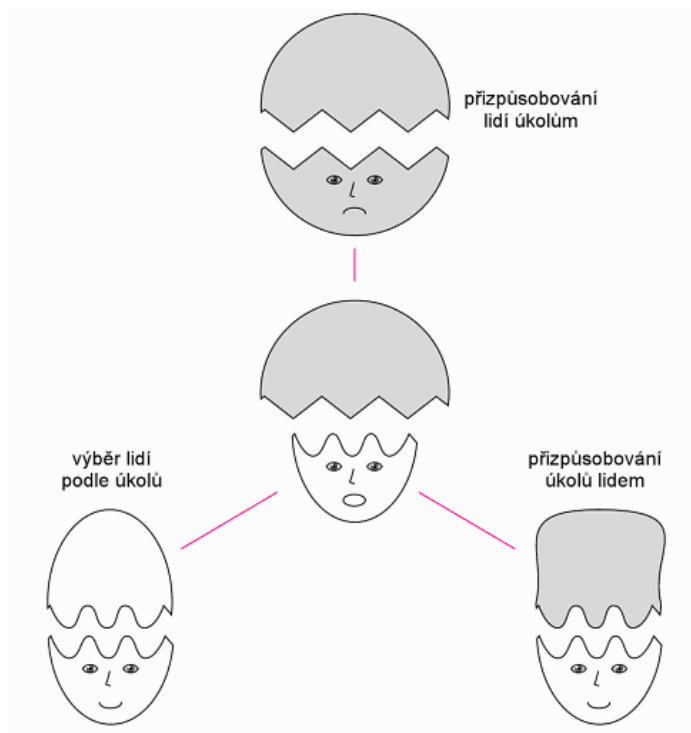
Také motivace je nositelkou výhody. V případě, že se zaměstnavatel trefí do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Zaměstnanec vykonává zadanou úlohu, protože ho to baví nebo to považuje za významné a důležité. Samozřejmě i u motivace lze nalézt nevýhodu. Ta se skrývá především v tom, že je potřeba hodně vědět o člověku, kterého hodláme motivovat, ale také o procesu motivace samotné. (Plamínek, 2010)

2.7.2 Zlaté pravidlo motivace

Když se setkají člověk a úkol, nemusejí si vzájemně sednout. Může nastat situace, že úkol drtí člověka nejen svou hmotou, ale i tím, že svými zubatými okraji ne a ne zapadnout do

připraveného lidského tvaru.³ Tuto situaci lze vyřešit pouze dvěma způsoby. A to, tak, že buďto vyjdeme vstříc lidem anebo úkolům.

Obrázek 2.3 Lidé a úkoly



ZDROJ: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 2., doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 str. ISBN: 978-80-247-3447-7.

Lze se také pokusit přizpůsobit lidi úkolům, v zásadě je donutit respektovat úkol takový jaký je, přesto, že se jim na něm něco nelíbí. Tato situace vyžaduje značnou míru stimulace, tedy působení tlaku zvenčí. Důležitou roli zde hraje také kontrola. Dá se také předpokládat, že ve chvíli, kdy přestaneme stimulovat anebo kontrolovat plnění úkolu, začnou vznikat potíže a lidé nebudou mít důvod úkol dál plnit.

Jednoznačně je lepší vyjít vstříc lidem, můžeme-li si to dovolit. Nejvýhodnější je vybírat úkoly lidem na míru, tedy tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem.⁴ Poté se využívají motivy, které si člověk nese životem.

Ne vždy lze vybrat úkol tak, aby svým obsahem seděl konkrétnímu člověku, kterého máme pro danou práci k dispozici. Zde se otevírá široký prostor pro motivaci. Obsah úkolu

³ viz obrázek č. 2.3

⁴ viz obrázek č. 2.3 vlevo dole

v převážné většině případů musí zůstat nedotčen. To, co lze změnit je forma jeho zadání.⁵ Lidé velmi intenzivně vnímají, jakým způsobem se o daném úkolu dozvídají. Důležitá je tedy forma zadání. Jedná se například o zvolená slova, tón řeči, řeč těla a podobně. (Plamínek, 2010)

2.8 Úloha odměn a pobídek v motivaci

Odměny představují určité uznání a ocenění zaměstnanců za jejich plnění úkolů a jejich přínos pro organizaci. V případě, že odměny stojí za to, jsou dosažitelné a zaměstnanci vědí, jakým způsobem jich lze dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory. Odměny mohou mít jak peněžní tak nepeněžní formu.

Naopak pobídky slouží převážně k podněcování a povzbuzování zaměstnanců, aby dosahovali stanovených cílů. Jejich smyslem je zabezpečovat přímo motivování: „*Udělej toto a my to potom oceníme*“. Pobídky mají obvykle peněžní formu, ale mohou slibovat také nepeněžní odměny, jako je uznání, pochvala, povýšení nebo například pověření zajímavým úkolem. (Armstrong a Koubek, 2009)

2.9 Motivace a spokojenost s prací a výkon

Neexistují žádné důkazy vycházející z výzkumu, že vždy existuje silný a pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Spokojený zaměstnanec nemusí být nutně vysoce výkonným pracovníkem a naopak vysoce výkonný pracovník nemusí být spokojený zaměstnanec. Spokojenost může vést k dobrému výkonu, ale i dobrý výkon může právě tak být příčinou spokojenosti. (Armstrong a Koubek, 2009)

2.10 Hlavní myšlenky teorie motivace

2.10.1 Vnější a vnitřní odměny

Vnější odměny poskytované pracovníkům v podobě peněžní odměny, pomohou přilákat a udržet pracovníky a po určitou dobu také mohou zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost. Vnitřní nepeněžní odměny, týkající se pravomocí a odpovědností, úspěšnosti a práce samotné, mohou mít na motivaci dlouhodobý a hlubší dopad. Systémy odměňování by tedy měly zahrnovat kombinaci vnějších a vnitřních odměn. (Armstrong a Koubek, 2009)

⁵ viz obrázek č. 2.3 vpravo dole

2.10.2 Význam potřeb

Pracovníci budou lépe motivováni v případě, že bude jejich práce uspokojovat jejich sociální, psychologické a ekonomické potřeby. Teorie potřeb je základem koncepce celkové odměny, která uznává význam nepeněžních odměn jako motivátorů. Kupříkladu uznání či pochvala jsou nepeněžní motivátory, které jsou důležité, jelikož oslovují a uspokojují jednu z nejdůležitějších potřeb, a to potřebu uznání, úcty. Politika celkové odměny využívá v systému odměňování jak vnitřních, tak vnějších odměn, stejně tak peněžních i nepeněžních odměn. ⁶ (Armstrong a Koubek, 2009)

Tabulka 2.2

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none">■ Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností)■ Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se■ Kvalita pracovního života■ Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none">■ Uznání■ Ocenění (pochvala)■ Zpětná vazba

ZDROJ: ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 str. ISBN: 978-80-247-2890-2.

2.11 Překážky účinné motivace

Základní otázka zní „Co lidi nejvíce brzdí v motivaci?“ Často slyšíme, že jsou to vnější okolnosti a jejich nepřízeň. Největší překážky však leží uvnitř nás samotných. Může jít například o obavy z budoucnosti, omezující přesvědčení, nízké sebevědomí a podobně.

Nejpodstatnější části pro odstranění výše zmíněných bariér je odhodlání vydat se na cestu, přesunout se z jedné zóny do druhé. Dříve nebo později však poznáme, že myšlenky jsou příčiny a okolnosti následky.

Doporučený praktický způsob k podněcování myšlenek k motivovanému chování a jednání je metoda Briana Tracyho. Jedná se o několik následujících kroků:

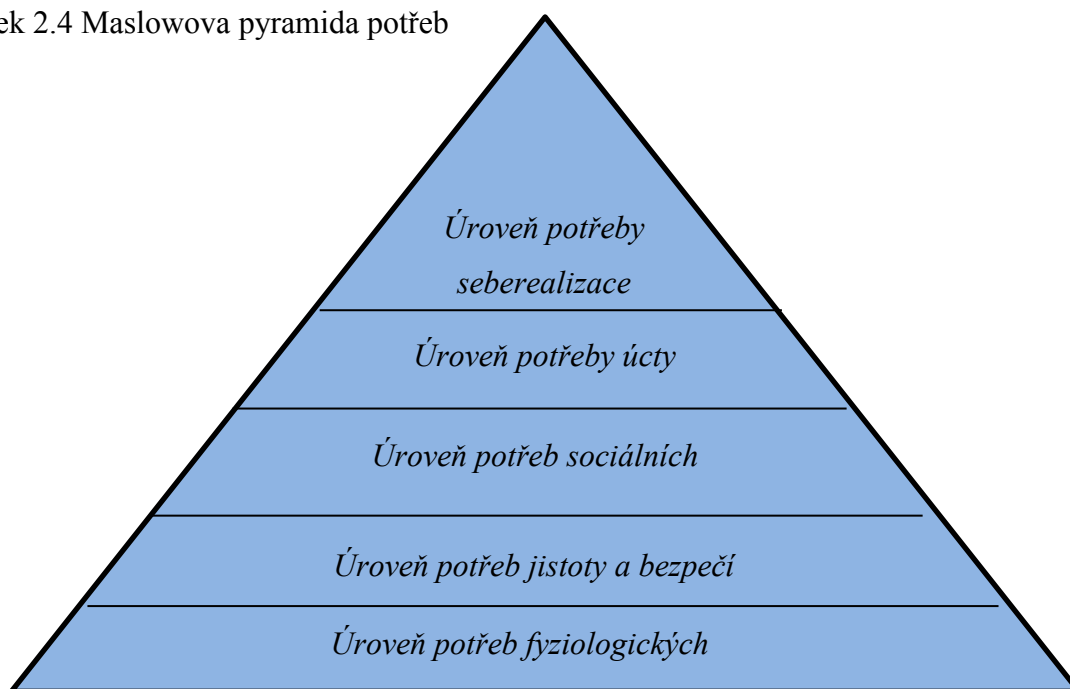
⁶ viz tabulka 2.2

1. Vytvořit si jasné představy o budoucnosti a neustále hledat možnosti jak je proměňovat v realitu.
 2. Vymezit si nejdůležitější cíle, vracet se k nim a pravidelně kontrolovat jejich plnění. Praxe v tomto směru skutečně potvrzuje, že zhruba jedna třetina nejúspěšnějších manažerů a leaderů má tyto „seznamy“ k dispozici a v pravidelných intervalech se k nim vrací a hodnotí jejich realizaci.
 3. Vytvořit si plán, sestavit jednotlivé kroky, které je nutno učinit a vytyčit priority. Plán musí být flexibilní a připouštět modifikaci přístupů k dosahování cílů.
 4. Neodkládat realizaci plánovaných kroků. Ideální je každý den učinit byť malý krok, ale krok, který povede k dosažení plánovaných cílů.
 5. Vypěstovat si žádoucí dobré návyky. Sebe disciplína a odpovědnost za řešení problémů jsou zcela nezbytné.
 6. Využívat svoji mysl. Mysl člověka je velmi silný a potřebný nástroj. K efektivnímu využívání lze využít aplikaci různých technik, zejména pak tvůrčího myšlení.
 7. Neustále se vzdělávat, využívat zdrojů, pramenů, zkušeností, které nás mohou jakýmkoliv způsobem obohatit.
 8. Spolupracovat s lidmi, kteří naše cíle podporují a kteří nás pozitivně ovlivňují.
- (Stýblo a Hain, 2013)

2.12 Maslowova hierarchie potřeb

Bezpochyby nejznámější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Abraham Maslow. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií lidských potřeb, které jsou společné pro všechny, a to počínaje základními fyziologickými potřebami, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

Obrázek 2.4 Maslowova pyramida potřeb



ZDROJ: vlastní zpracování dle (DĚDINA a CEJTHAMR, 2005, s. 146)

Nejzákladnějšími potřebami, tedy těmi, které se nacházejí v pyramidě u samých základů, jsou potřeby fyziologické. Do této úrovně spadá potřeba kyslíku, jídla, vody, spánku.

Další úrovní jsou potřeby jistoty a bezpečí. Sem lze zařadit potřeby jistoty, bezpečí, stability a ochrany.

Třetí úroveň představují potřeby sociální. K tomuto stupni je možno přiřadit kupříkladu potřebu lásky, citu, přátelství, potřebu někam náležet, potřebu akceptace a tak dále.

Předposlední úroveň je zastoupena potřebami úcty. Konkrétně lze hovořit o potřebě mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin. Zprv je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře, po nezávislosti a svobodě. Na druhé straně jde o touhu po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.

Poslední a nejvyšší úroveň zastupuje úroveň potřeb seberealizace či sebenaplnění. Jedná se především o potřebu rozvíjet své schopnosti a dovednosti a stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. (Armstrong, 2007)

2.13 Firemní benefity

V dnešní době již příliš neplatí, že zaměstnance motivuje pouze výše mzdy. Firemní benefity jsou tedy často používaným nástrojem například při náboru nových zaměstnanců. Firmy je mimo jiné také velmi hojně využívají k dosažení loajality a motivace svých současných i stávajících zaměstnanců. Na straně druhé i nabízené benefity mohou být pro potenciálního zaměstnance důležitým faktorem při rozhodování mezi několika pracovními nabídkami.

Nabídka firemních benefitů je velmi široká – od příspěvku na stravování, přes týden dovolené navíc až po možnost využívání služebního mobilního telefonu či automobilu. Do popředí se v poslední době dostávají tzv. volnočasové zaměstnanecké benefity. Jejich možnost využití je definována v zákoně o dani z příjmů.⁷ K těmto volnočasovým benefitům lze zařadit kupříkladu jazykové kurzy, nákupy v lékárnách, permanentní vstupenky do bazénů, saun či fit center, poukazy na pobyt v lázních nebo vstupenky na různé kulturní akce. Tyto konkrétní benefity slouží nejen ke spokojenějšímu životu zaměstnance, ale také k jeho osobnímu rozvoji. Poskytování těchto volnočasových benefitů je nejen užitečným nástrojem odměňování a motivace zaměstnanců, ale především je pro obě strany ekonomicky výhodné.

2.13.1 Odměna do mzdy nebo zaměstnanecké benefity

Současná daňová legislativa umožňuje firmám poskytnout výše zmíněné volnočasové benefity za určitých podmínek. K těm patří například to, že na straně zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, což znamená, že zaměstnavatel odvede 19% daň z příjmů, ale neodvádí zákonné zdravotní a sociální pojištění. Na straně zaměstnance pak u těchto příjmů nedochází ani ke zdanění ani k odvodu pojistného. Lze tedy dojít k závěru, že za stejné prostředky vynaložené zaměstnavatelem dostane zaměstnanec v případě nepeněžních benefitů o 32 % vyšší reálnou hodnotu, než v případě mzdy. A naopak, aby zaměstnanec obdržel stejnou reálnou hodnotu, pro zaměstnavatele představují nepeněžní benefity oproti mzdě o 24 % nižší výdaj.

Volnočasové benefity lze rozdělit do kategorií zdraví, rekreace, sport, kultura a vzdělávání. Záleží pouze na preferencích zaměstnavatele, kterou kategorií pro své zaměstnance zvolí. Výběr bude s největší pravděpodobností souviset i s oborem podnikání dané organizace. Je možno přepokládat, že management výrobní firmy spíše upřednostní pro své zaměstnance kvalitní odpočinek a regeneraci než jazykovou vybavenost, na rozdíl

⁷ V §6, odstavec 9, písmeno d).

organizace se zaměřením na telekomunikační služby může preferovat právě vzdělávání pracovníků.

2.13.2 Daňově výhodné zaměstnanecké benefity

Daňově výhodné zaměstnanecké benefity se řadí do několika skupin.

1. Benefity zaměřeny na zdraví zaměstnanců

Může jít například o nákupy v lékárnách, optikách, různé poukazy na masáže, aktivní odpočinek, zdravotní péče, očkování a další.

2. Benefity zaměřeny na rekreaci

U těchto benefitů je roční limit ve výši 20 000 Kč na zaměstnance, může se jednat například o služby cestovních kanceláří a cestovních agentur, nejrůznější slevové portály (prodloužené pobyty), hotely a penziony v České republice.

3. Benefity zaměřeny na sportovní aktivity

Například aktivity ve fitness centrech, squash, bowling, pronájem kurtu, bazény, lyžařská střediska, spinning, aerobik, posilovna, horolezecká stěna, stolní tenis a obdobné sportovní aktivity.

4. Benefity zaměřeny na kulturu

Může se jednat o vstupenky do kina, divadla, do opery, na hudební koncerty, sportovní utkání a další kulturní akce.

5. Benefity zaměřeny na vzdělávání zaměstnanců

Do této skupiny nejčastěji patří jazykové kurzy, ale také odborné kurzy, autoškola a kurzy rétoriky. [19]

2.14 Výběr poskytovaných zaměstnaneckých benefitů

V roce 2014 zaměstnavatelé nabízeli v průměru 10 benefitů, a to bez ohledu na region, ve kterém působí. Mezi tři nejčastěji poskytované benefity napříč republikou je možno zařadit mobilní telefon, vzdělávání a podporu zdraví. Samozřejmě jak se říká, jiný kraj, jiný mrav. Například již zmíněný mobilní telefon hraje prim ve všech regionech. U moravských firem se na druhém místě umístilo vzdělávání, zaměstnancům na něj přispívají více než čtyři pětiny

zaměstnavatelů. České společnosti se více zaměřují na zdraví v podobě lékařských prohlídek, pitný režim a služební automobil. [20]

Procentuální vyjádření jednotlivých benefitů lze vidět v tabulce níže.

Tabulka 2.3

Výběr poskytovaných zaměstnaneckých benefitů				
Benefit	ČR celkem	Čechy	Morava	Praha
Mobilní telefon	89 %	87 %	90 %	95 %
Vzdělávání	81 %	76 %	83 %	86 %
Zdraví (lékařské prohlídky)	78 %	82 %	71 %	81 %
Pitný režim	75 %	79 %	76 %	68 %
Stravenky	74 %	68 %	72 %	86 %
Služební automobil	74 %	79 %	71 %	68 %
Příspěvek na penzijní připojištění	68 %	68 %	66 %	70 %
Příspěvek na životní pojištění	49 %	57 %	48 %	35 %
13. plat	39 %	42 %	40 %	30 %
Dny volna (tzv. sick days)	25 %	22 %	16 %	43 %

ZDROJ: NOVINKY.CZ. *Firemní benefity: V Čechách frčí lékařské prohlídky, na Moravě vzdělávání.* [online]. 10. 11. 2014. Citováno dne [28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/349670-firemni-benefity-v-cechach-frci-lekarske-prohlidky-na-morave-vzdelavani.html>

2.15 Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod

Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství. Organizace zpravidla nabízejí širší škálu zaměstnaneckých výhod a mnohé z nich umožňují svým zaměstnancům, aby si z nabídky zaměstnaneckých výhod zvolili takový „balíček“ odměn, který je pro ně z hlediska jejich momentálních potřeb a momentální situace nejatraktivnější. Jedná se o tzv. Cafeteria systém – tedy systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod, kdy je zaměstnanci přiřazen určitý objem bodů nebo virtuálních peněz, za něž během daného období čerpají výhody (dle svých přání a potřeb) z širší nabídky.

2.15.1 Výhody Cafeteria systému

Výhod má tento systém hned několik. Jednu z předních výhod představuje flexibilita, jelikož systém lze průběžně aktualizovat dle potřeb zaměstnanců. Další výhoda tkví v transparentnosti, informovanosti, jsou dána jasná pravidla pro využívání tohoto systému. Z dalších výhod můžeme jmenovat například spravedlnost, konkurenční výhodu, svobodnou volbu a zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců.

2.15.2 Nevýhody Cafeteria systému

Tento systém mimo jiné skrývá i některé nevýhody. Lze hovořit například o nutnosti intenzivní komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci. Dále je tento systém poměrně náročný na administrativu a implementaci. V neposlední řadě je zde nutná pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců, což je samozřejmě spojeno s dalšími náklady pro společnost.

(Čopíková a Horváthová, 2010)

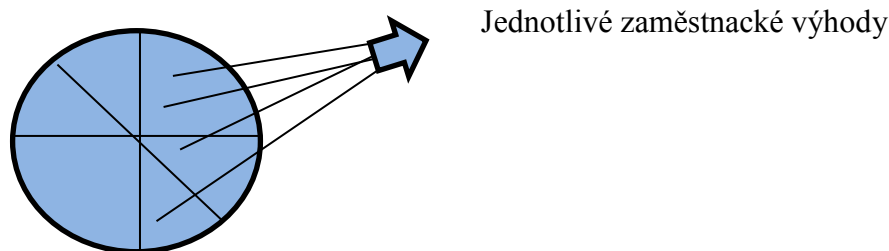
2.15.3 Varianty Cafeteria systému

Cafeteria systém se dělí na 3 varianty.

1. První varianta se nazývá systém bufetu

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci výčet zaměstnaneckých výhod a on si je sám může vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu.

Obrázek 2.5 Varianta bufetu

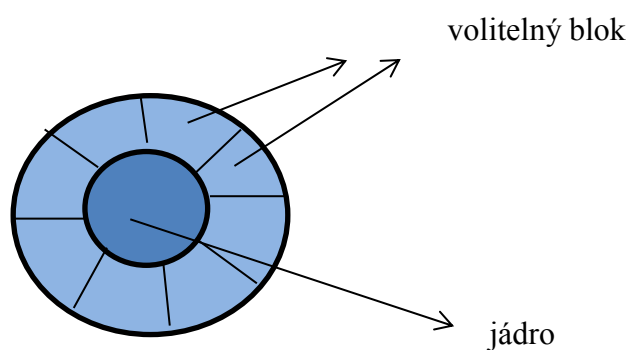


ZDROJ: vlastní zpracování dle (Čopíková a Horváthová, 2010)

2. Druhá varianta se označuje jako systém jádra

Zde je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance a zbývající zaměstnanecké výhody jsou v nabídce.

Obrázek 2.6 Varianta jádra

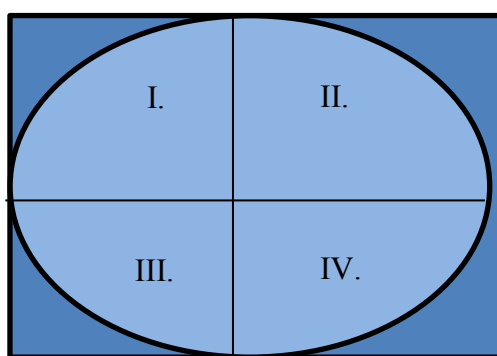


ZDROJ: vlastní zpracování dle (Čopíková a Horváthová, 2010)

3. Třetí varianta nese název systém bloků

Systém bloků pro kategorie zaměstnanců znamená, že jsou předem nadefinované kategorie zaměstnanců, například muži, ženy, různé věkové kategorie apod. a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.

Obrázek 2.7 Varianta bloků



ZDROJ: vlastní zpracování dle (Čopíková a Horváthová, 2010)

3 Charakteristika vybraného podniku a jeho činnosti

3.1. Historie podniku

Všechno začalo v roce 1928, kdy si v sárském St. Wendelu otevřel pan Franz Bruch malý obchod s potravinami.

Podnik prosperoval a v 60. letech minulého století začal jako jeden z prvních tehdejších podniků s novinkou, a to se samoobslužným prodejem. Ke společnosti, jak ji známe dnes, už scházel jen krůček.

V roce 1996 vstoupil podnik na český trh coby vůbec první hypermarket. Tehdy šlo o riskantní krok, později se však ukázalo, že byl správný a úspěšný.

3.2. Současnost

Podnik se řadí mezi hypermarkety. Jedná se tedy o samoobslužnou velkokapacitní prodejnu s širokou nabídkou potravinářského a nepotravinářského zboží pod jednou střechou, a jejíž prodejní plocha přesahuje velikost 2500 metrů čtverečních.

Společnost získala řadu ocenění, ze kterých můžeme jmenovat například Obchodníka roku 2012 Prodejce potravin, ocenění Top Retailer – celkem 9 ocenění mezi lety 2002 – 2012, Rhodos cena za image 2002, 2003 - 1. místo, 2004 - 2. místo a mnoho dalších.

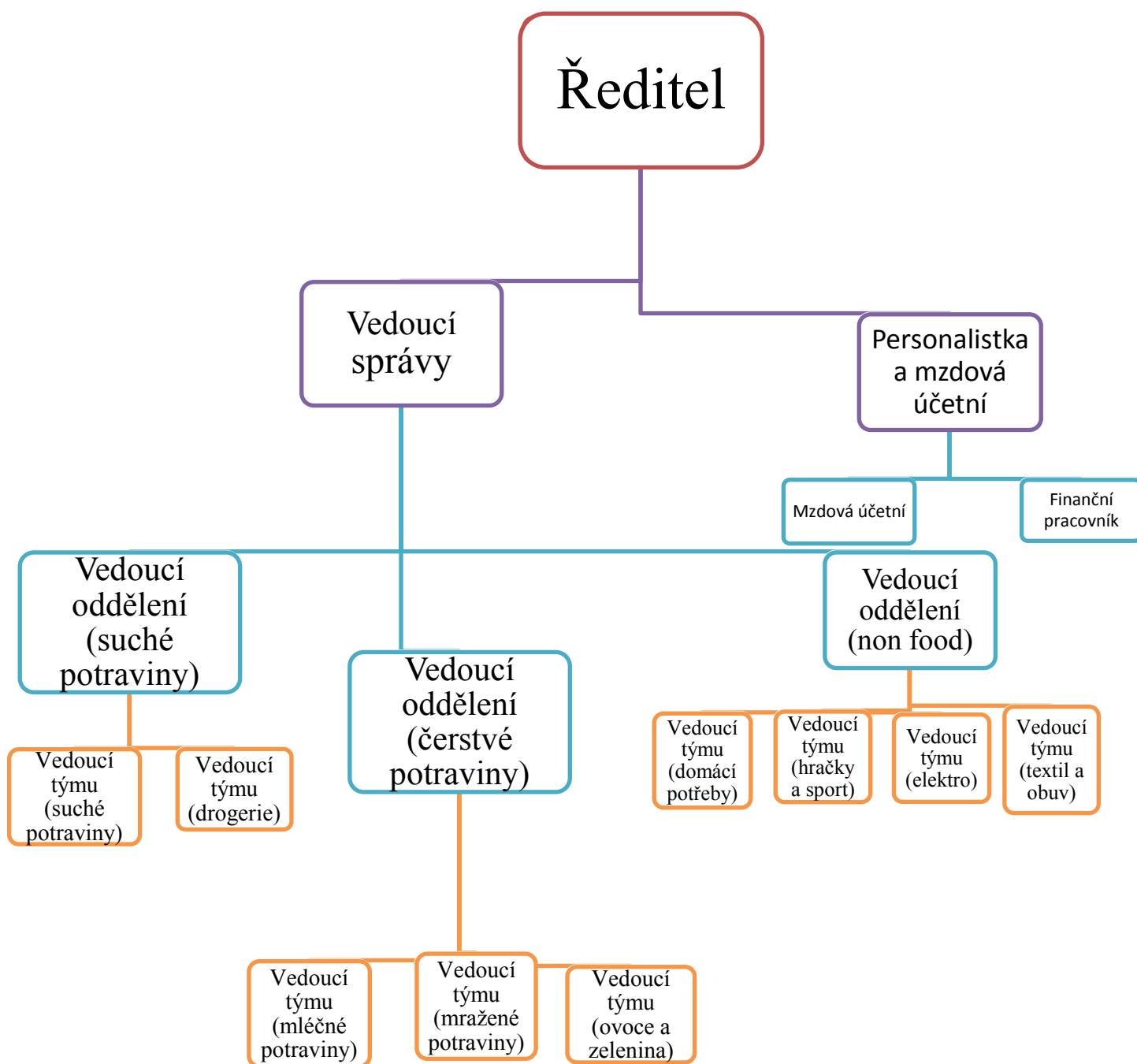
V současné době má tento podnik po celé České republice celkem patnáct poboček hypermarketu a 3 pobočky baumarktu.

Podnik vybraný autorkou se nachází v Moravskoslezském kraji, konkrétně v jejím rodném městě, v Havířově. V tomto podniku je zaměstnáno celkem 280 zaměstnanců a řadí se k druhému největšímu zaměstnavateli v tomto městě.

3.3 Současné benefity

Ze současných benefitů, které jsou zaměstnancům společnosti v této době poskytovány, lze jmenovat například takzvaný třináctý plat, který zaměstnanec pobírá vždy k listopadové výplatě, příspěvek na stravování momentálně ve formě nabíjení finančního obnosu na čipovou kartu zaměstnance, dříve tento příspěvek pobírali ve formě stravenek, zvýšený nárok na dovolenou, po 3 letech u společnosti lze dosáhnout až na 25 dní dovolené ročně, dále zvýhodněné volání, příspěvek na penzijní připojištění a odměna při životním a pracovním výročí. [12]

3.4 Organizační struktura



ZDROJ: vlastní zpracování dle dostupných interních informací.

4 Odměňování a motivování z pohledu zaměstnanců a managementu

V rámci bakalářské práce došlo ke zpracování dotazníku určeného zaměstnancům vybraného podniku. Z pohledu autorky byl tohle nejvhodnější způsob jak získat potřebná data a názory zaměstnanců. Dotazník byl samozřejmě dobrovolný a zcela anonymní.

Po schůzce a následné domluvě s panem ředitelem společnosti byl dotazník přiřazen k výplatním páskám každého zaměstnance, a to z důvodu, abychom docílili co nejefektivnějšího dodání dotazníků zaměstnancům.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno ve dvou etapách. V první etapě dotazník odevzdalo 62 zaměstnanců. Následovala opětovná konzultace s personalistkou daného podniku a následné rozeslání informačních emailů vedoucím jednotlivých oddělení. Předmětem informačního emailu byla žádost směřována k vedoucím oddělení buďto o rozdáni zbývajících dotazníků anebo o připomenutí probíhajícího dotazníkového šetření svým podřízeným. Po tomto úkonu došlo k odevzdání dalších 58 dotazníků. Z celkového počtu 280 zaměstnanců, tedy dotazník nakonec vyplnilo a odevzdalo 120 respondentů, což činí celkem 42,85 %.

Dotazník obsahoval celkem 9 otázek.⁸ Tři z nich byly zastoupeny otázkami identifikačními. Konkrétně se jednalo o pohlaví respondenta, jeho věkovou kategorii a odpracovanou dobu v daném podniku. Další otázky již byly zaměřeny na systém odměňování a motivování.

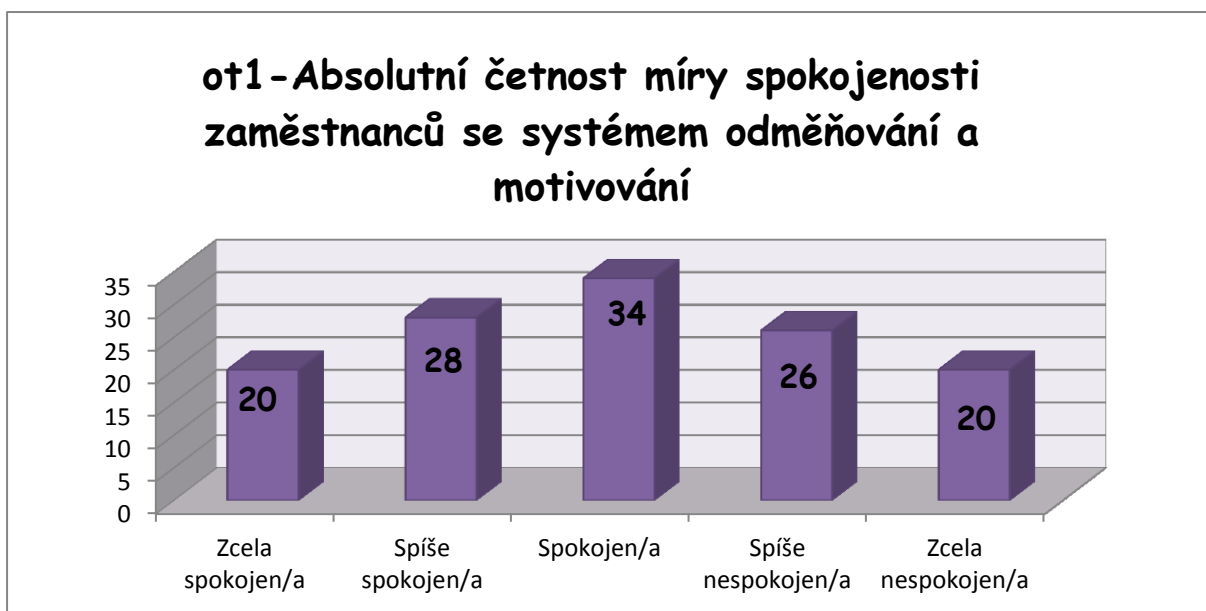
Další část této kapitoly se zabývá pohledem na systém odměňování a motivování z druhé strany, tedy ze strany managementu. Při schůzce s panem ředitelem byl mimo jiné také dohodnut budoucí rozhovor se mzdovou účetní a zároveň personalistkou společnosti. Než se tento řízený rozhovor uskutečnil, došlo ještě k jedné krátké informativní schůzce mezi autorkou a personalistkou, jejímž předmětem bylo nastínění obsahu budoucího řízeného rozhovoru a specifikování místa a času schůzky.

⁸ viz příloha

4.1 Pohled zaměstnanců

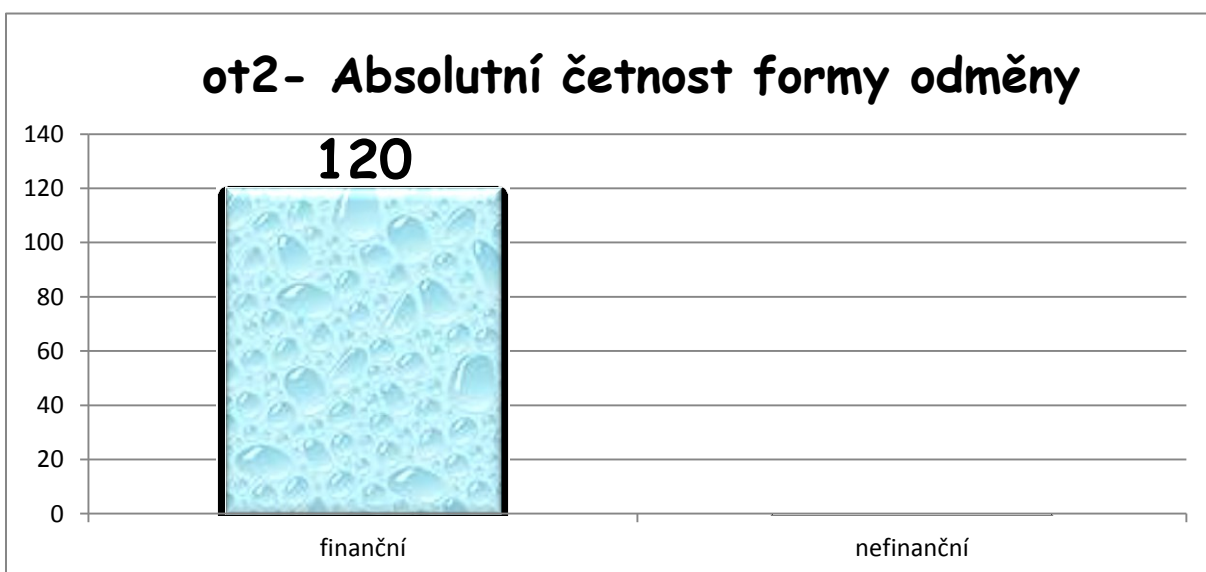
Data z dotazníků byla zpracována v programu Microsoft Excel. Celkem máme k dispozici 120 odpovědí respondentů. Vezmeme-li to v pořadí otázek, ze 120 zaměstnanců je 34 spokojeno s dosavadním systémem odměňování a motivování, 46 je s ním buď spíše anebo zcela nespokojeno a 48 jich je naopak spíše anebo zcela spokojeno.

Graf 4.1



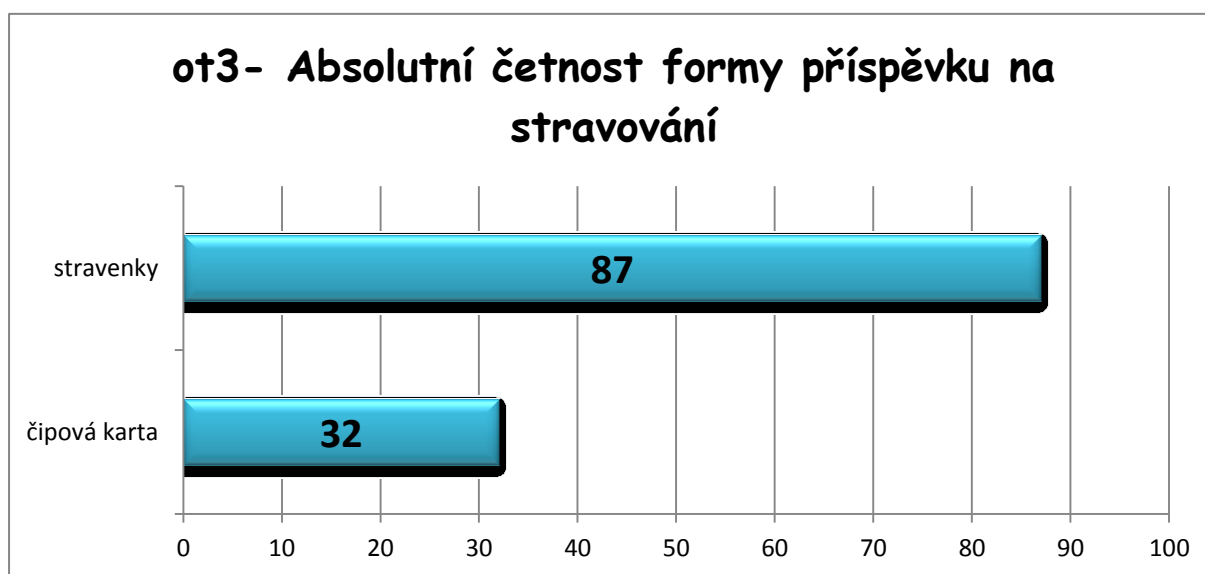
Druhou otázkou bylo, jakou formu odměny zaměstnanci preferují, zda finanční anebo nefinanční. Nebylo velkým překvapením, že celých 100 % respondentů odpovědělo, že preferují finanční formu odměny.

Graf 4.2



Třetí otázka byla zaměřena na benefit příspěvek na stravování. Dříve jej zaměstnanci pobírali ve formě stravenek, které bylo možno vynaložit buďto v restauraci uvnitř podniku, přímo v hypermarketu anebo kdekoliv jinde, kde tyto stravenky prodejci akceptovali. Nyní zaměstnanci tento příspěvek dostávají na svou čipovou kartu. Lze jej tedy vynaložit opět v restauraci uvnitř podniku anebo v hypermarketu, nikde jinde. Proto ve výsledném efektu 87 zaměstnanců upřednostnilo předchozí příspěvek ve formě stravenek a pouze 32 nyní nabíjení na jejich čipovou kartu.

Graf 4.3

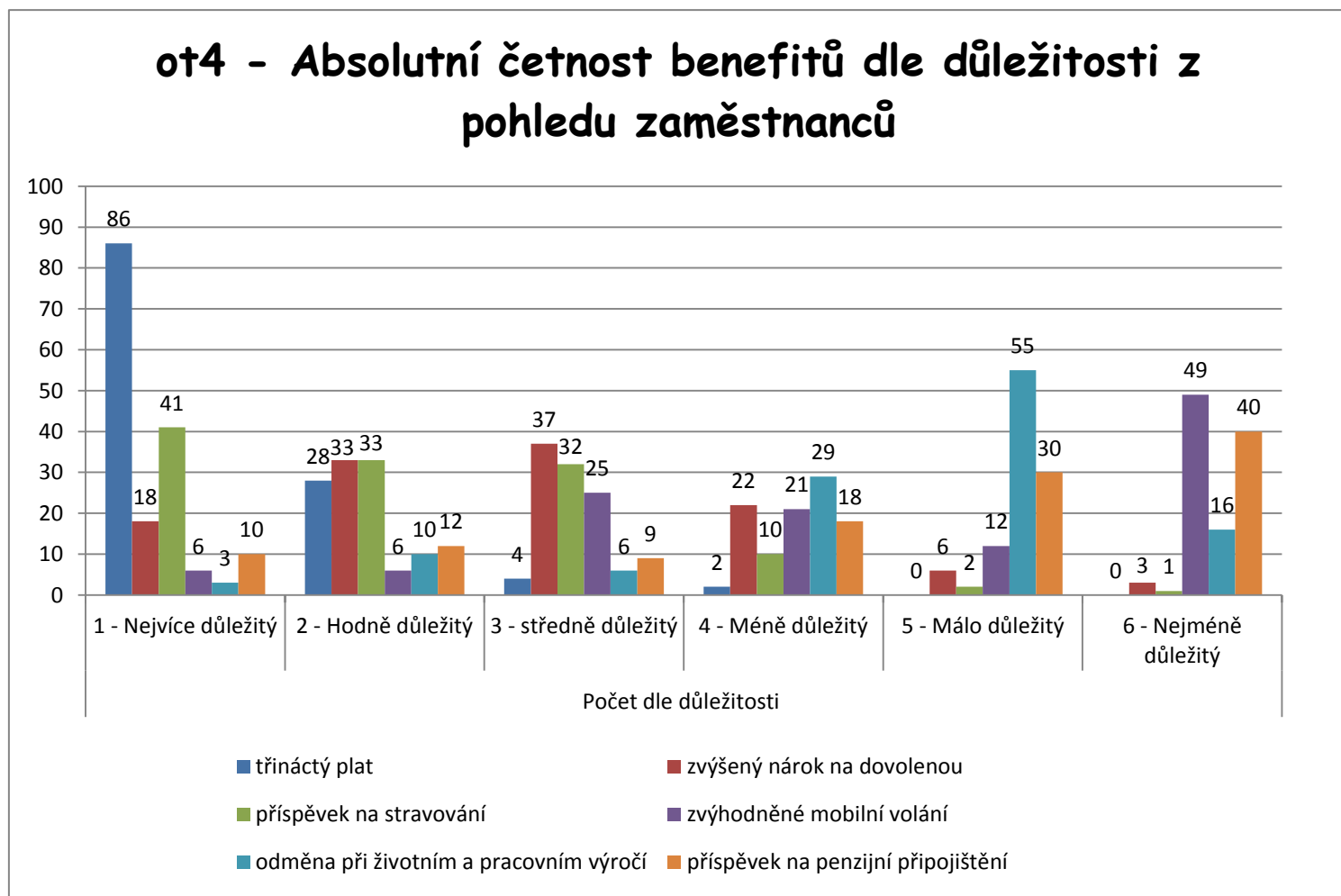


Čtvrtá otázka byla poněkud náročnější. Respondenti zde měli seřadit nabízené benefity dle důležitosti z jejich pohledu. Benefitů měli k dispozici celkem 6, a to – třináctý plat, zvýšený nárok na dovolenou, příspěvek na stravování, zvýhodněné mobilní volání, odměna při životním či pracovním výročí a příspěvek na penzijní připojištění.

Z výsledků vyplývá, že nejvíc důležitý je pro 86 zaměstnanců třináctý plat, pro 41 je to příspěvek na stravování, pro 18 zvýšení nárok na dovolenou, pro 10 příspěvek na penzijní připojištění, pro 6 zvýhodněné mobilní volání a pouze pro 3 zaměstnance je to odměna při životním a pracovním výročí.

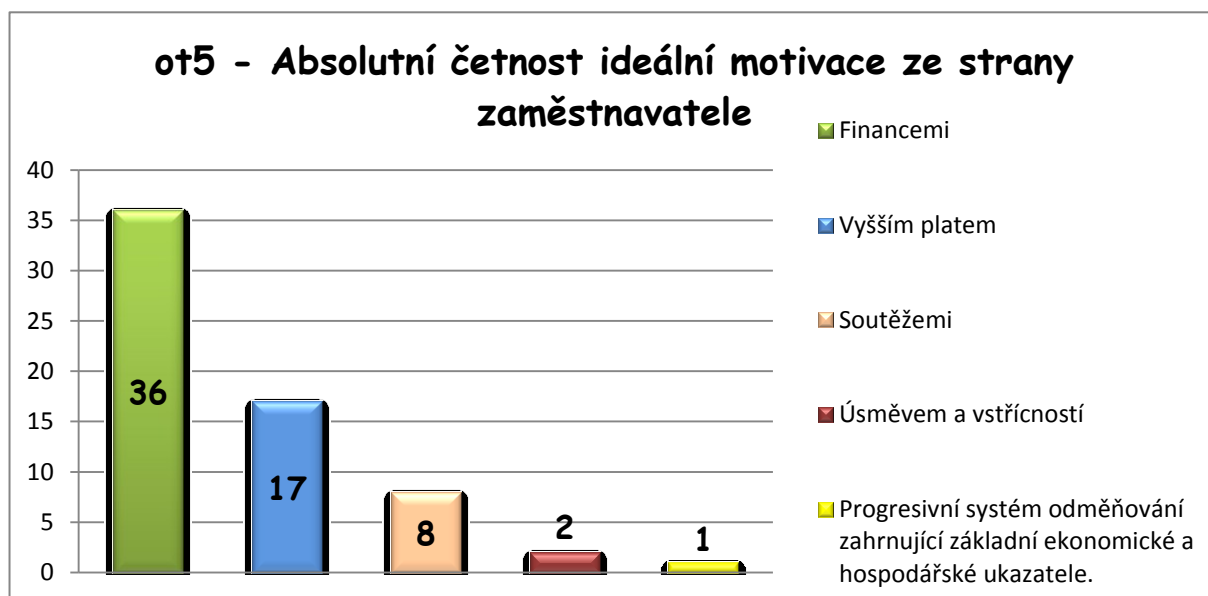
Naopak za nejméně důležité benefity 49 zaměstnanců považuje zvýhodněné mobilní volání, 40 příspěvek na penzijní připojištění, 16 odměnu při životním a pracovním výročí, 3 zvýšení nárok na dovolenou a pouze 1 zaměstnanec příspěvek na stravování.

Graf 4.4



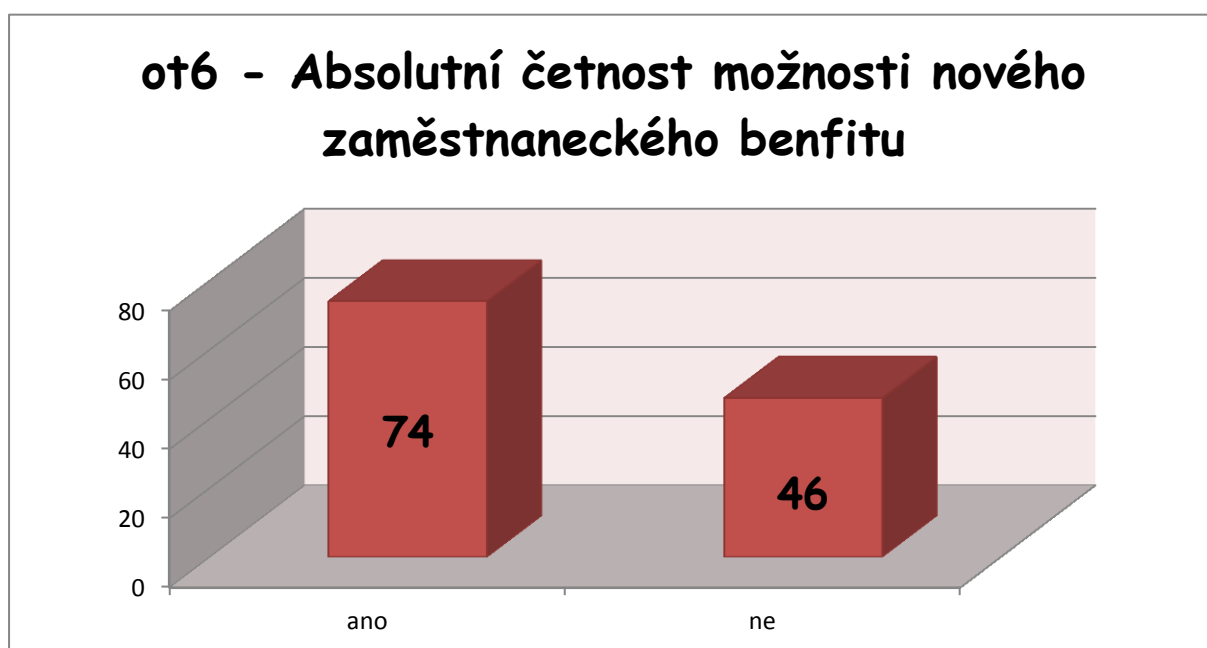
V pořadí pátá otázka se týkala ideální motivace zaměstnanců. Po seskupení některých odpovědí vyšlo 5 kategorií. První jsou samozřejmě finance, tuto možnost preferovalo 36 respondentů, další byl vyšší plat, který svým způsobem lze také zařadit k financím, takto by chtělo být motivováno 17 zaměstnanců. 8 zaměstnanců by si přálo být motivováno pomocí soutěží, které by pro ně zaměstnavatel pořádal. Další dvě kategorie byly úsměv a vstřícnost, kterou zvolili 2 respondenti, a 1 respondent odpověděl, že ideálně by ho motivoval progresivní systém odměňování zahrnující základní ekonomické a hospodářské ukazatele.

Graf 4.5



Šestou otázku lze rozdělit na dvě části. První část byla, zda by zaměstnanci uvítali nějaký nový zaměstnanecký benefit a druhá část byla v případě, že jejich odpověď byla ano, jaký benefit by to měl být. Nový zaměstnanecký benefit by celkem uvítalo 74 zaměstnanců, naopak ne odpovědělo 46. Dle názoru autorky alespoň polovina těch ne byla odpovězena z důvodu, že se respondentům nechtělo přemýšlet, jaký benefit by to měl být.

Graf 4.6

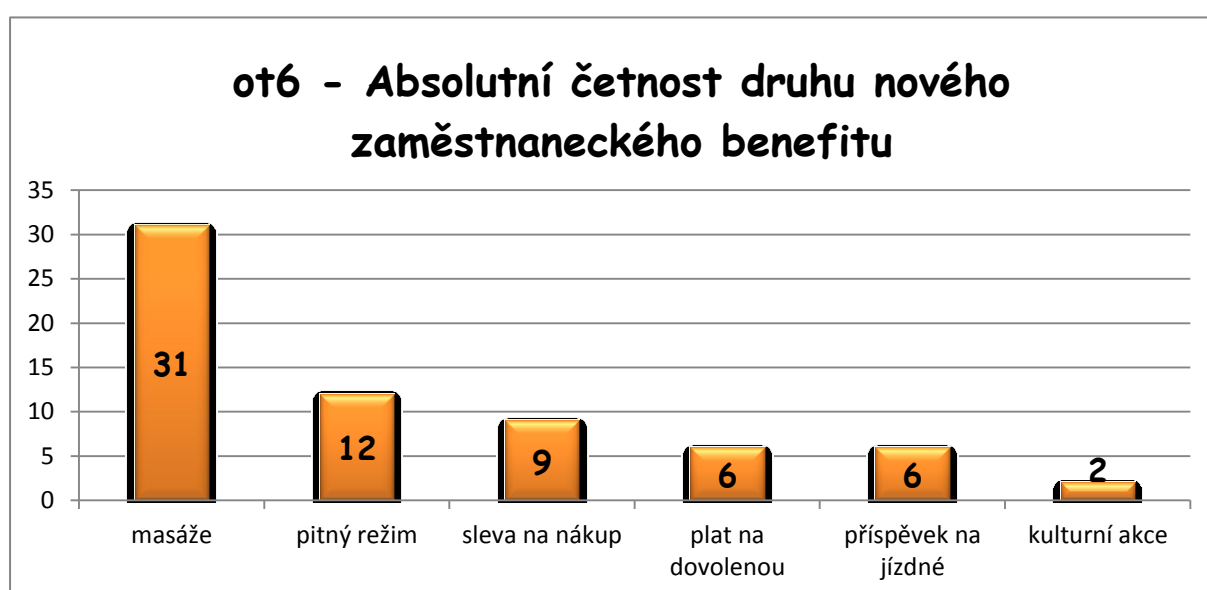


Zaměříme se tedy pouze na odpovědi ano. Zde zaměstnanci přišli se zajímavými nápady. 31 z nich by uvítalo masáže, wellness, bazény a podobné volnočasové aktivity. Tato odpověď nebyla překvapující a to z důvodu, že práce v daném podniku je, především pro řádové zaměstnance, fyzicky náročná. Autorka má za sebou osobní zkušenost práce v tomto podniku. I když se jednalo o jednorázové brigády, převážně tedy noční směny, i pro ni jako mladého člověka, to bylo fyzicky náročné. Další odpovědí, kterou zapsalo 12 respondentů, byl pitný režim. Z informací, které má autorka k dispozici, ví, že tento benefit tady již funguje. V zázemí zaměstnanců jsou dvě fontánky s pitnou vodou a plastovými kelímky. Nevýhodu představují dvě věci a to, že se lze napít pouze na daném místě a pouze z kelímku a druhou nevýhodu představuje teplota vody. Voda je až příliš studená, tudíž málokdo zvládne naráz vypít celý kelímek, byť má velkou žízeň. Další benefit, který by byl zaměstnanci uvítán, byla sleva na nákup uvnitř podniku. Tento benefit by uvítalo 9 respondentů.

Následující dva benefity měly shodný počet odpovědí a to 6. Jednalo se o plat na dovolenou a příspěvek na jízdné. Plat na dovolenou je zažit ještě z dob minulých, kdy zaměstnanci tento benefit pobírali. Bylo to něco jako nynější třináctý plat, ale dostávali ho v červnu, proto název „plat na dovolenou“. Příspěvek na jízdné je bezpochyby velmi poutavý nápad. Jelikož víme, že v dnešní době málokdo pracuje v místě bydliště, většina zaměstnanců za práci dojíždí. Tudíž o náklady na jízdné si krátí mzdu. Avšak nevýhodu představuje situace, jak kompenzovat zaměstnance, kteří za práci nedojíždí.

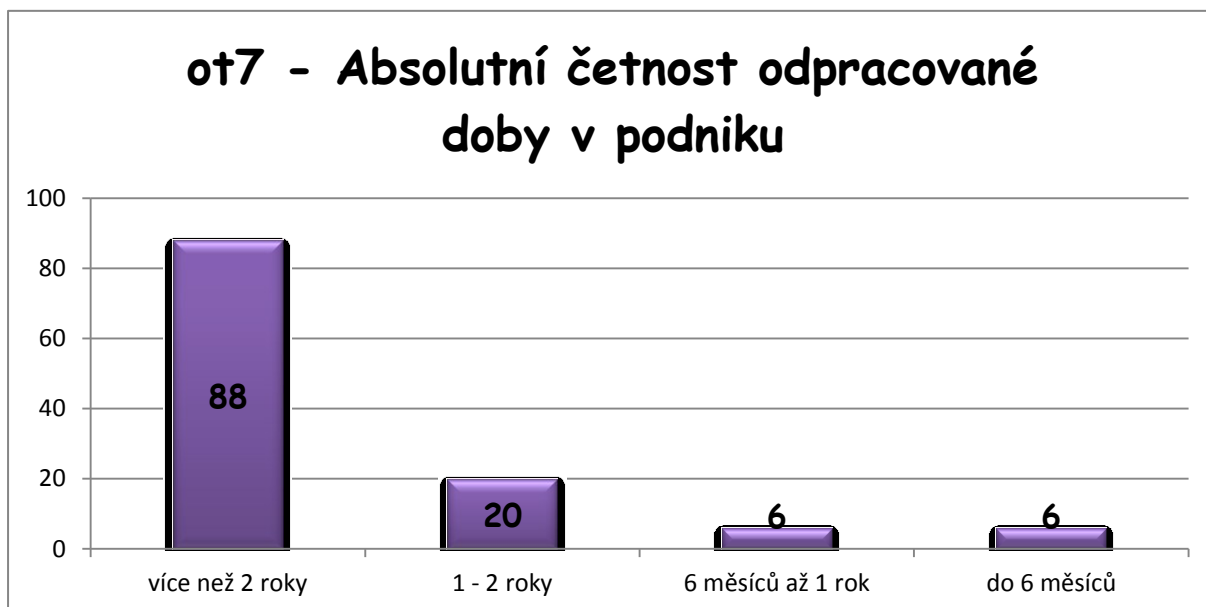
Posledním nápadem, který byl v této otázce zmíněn, byl příspěvek na kulturní akce. Tuto odpověď zvolili 2 respondenti.

Graf 4.7



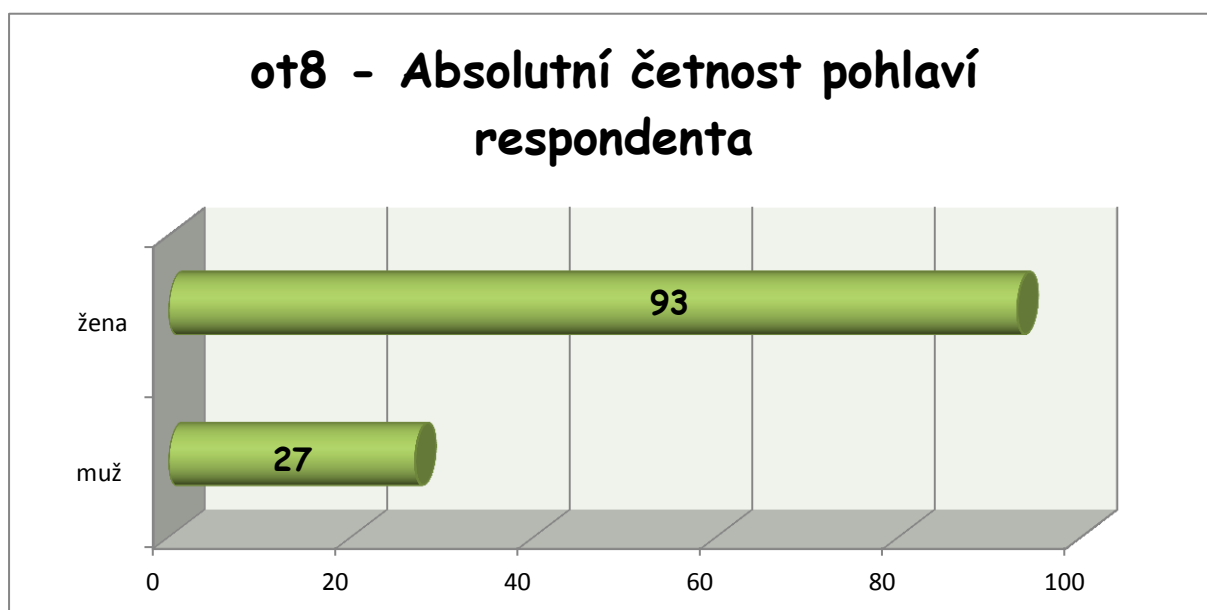
Sedmá otázka zjišťovala dobu, kterou zaměstnanec pro daný podnik již odpracoval. Celkem 88 respondentů pracuje v podniku více než 2 roky. 20 pak v rozmezí 1 až 2 let. V intervalu 6 měsíců až 1 rok je zde zaměstnáno 6 respondentů a do 6 měsíců rovněž 6 respondentů.

Graf 4.8



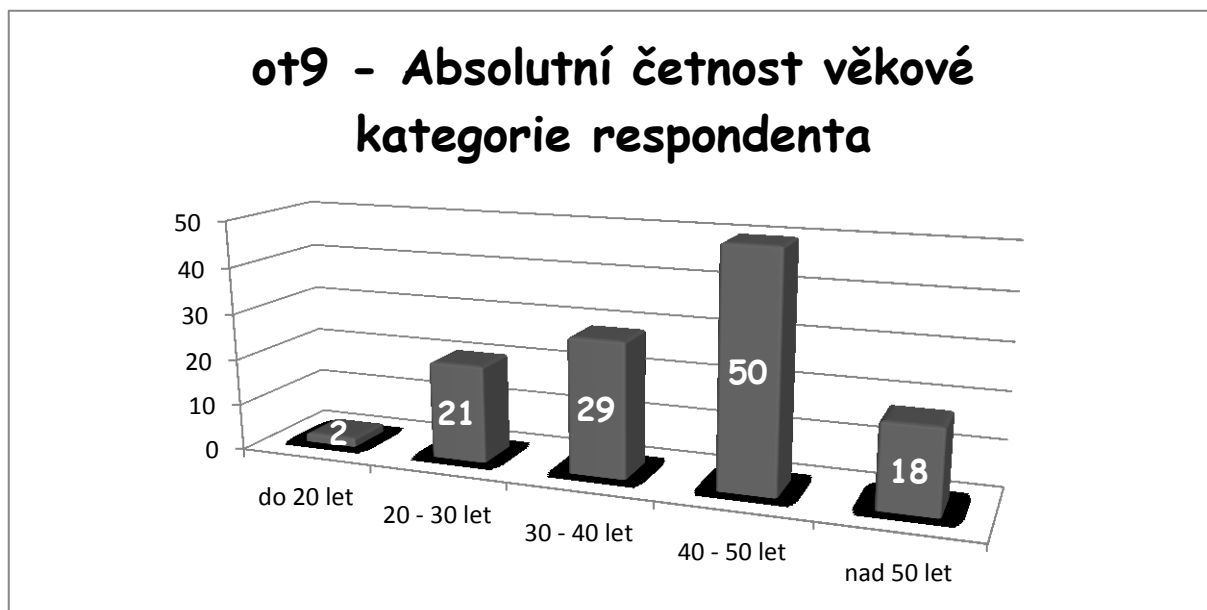
Předposlední otázka byla identifikační. Konkrétně se jednalo o pohlaví respondenta. Do mého dotazníkového šetření se zapojily převážně ženy, konkrétně to bylo 93 žen a 27 mužů.

Graf 4.9



Poslední otázka zodpovídala věkovou kategorii respondentů. Nejčetnější skupinu představuje kategorie 40 – 50 let, do které se zařadilo 50 zaměstnanců. Nad 50 let je 18 zaměstnanců. Do kategorie 30 – 40 let spadá 29 respondentů, do kategorie 20 – 30 let celkem 21 respondentů a do kategorie do 20 let pouze 2 respondenti.

Graf 4.10



4.2 Pohled managementu

Pohled managementu byl získán prostřednictvím řízeného rozhovoru se mzdovou účetní a zároveň personalistkou daného podniku. Během tohoto rozhovoru byl společně prodiskutován její pohled na zdejší systém odměňování a motivování z pozice managementu. Rozhovor probíhal v kanceláři personalistky uvnitř vybraného podniku a jeho časový interval byl zhruba dvě hodiny.

4.2.1 Rozdělení zaměstnanců do skupin dle personalistky

Průběh tohoto rozhovoru byl po celou dobu v uvolněné a příjemné atmosféře. Po úvodním slovu autorky dostala prostor personalistka. Řeč zahájila jejím odhadným rozdělením zaměstnanců společnosti do tří kategorií či skupin. První a nejpočetnější skupinu dle jejího názoru tvoří zhruba 50 % zaměstnanců a konkrétně se jedná o matky samoživitelky. Dalších 50 % zaměstnanců rozdělila na dvě poloviny. Prvních 25 % pak tvoří ti, kteří mají

tzv. „*silné finanční zázemí*“ a druhou polovinu pak zaměstnanci, kteří práci vykonávají s primárním cílem a tím je vydělávat peníze.

Následně jsme se věnovaly každé skupině zvlášť. Co se týče první a nejpočetnější skupiny zaměstnanců, tedy maminek samoživitelek, momentálně mají k dispozici mimo jiné například benefit ve formě slevy na nájmu u bytů RPG či zkrácenou pracovní dobu. K té zkrácené pracovní době je vhodné dodat, že se jedná spíše o to, že v plánování směn se vychází maminkám vstříc, samozřejmě také musí splnit svůj měsíční pracovní hodinový fond. Dále personalistka uvedla, že si myslí, že u této skupiny nejsou takovým motivátorem finance. Již zažila několik případů, kdy maminka samoživitelka díky finanční odměně přišla o příspěvek na bydlení apod., tudíž na tom byla úplně stejně jako kdyby žádnou odměnu neobdržela. Naopak zastává názor, že benefit, který by tuto skupinu jistě potěšil, by měl být zaměřen na péči o ně, tedy o maminky. Například různé poukazy na kosmetiku, masáže, wellness či zprostředkování plavání s dětmi, kde by děti například obdržely občerstvení a tak podobně. Další zajímavou myšlenkou, kterou personalistka zmínila, bylo, že když společnost poskytuje benefit, měl by být kompletní. Krásně tuto myšlenku podložila na konkrétním příkladu. Zaměstnanci mají možnost získat volné vstupenky do Dinoparku, což představuje zcela bezpochyby ušetření financí, avšak druhou stránkou zůstává například doprava do Dinoparku či občerstvení uvnitř. Tudíž přesto, že maminka obdrží volnou vstupenku, může dojít k jejímu nevyužití z důvodu chybějících financí na doprovodné služby.

Druhou skupinu představují zaměstnanci se silným finančním zázemím. Je zcela zřetelné, že tuto skupinu rovněž nebudou příliš motivovat finance. Pro tuto skupinu bude mnohem větším motivátorem pocit uznání. Lze je odměnit a zároveň motivovat do budoucna například slovní pochvalou, článkem ve firemním časopise obohaceným třeba i fotografií. Vybraný podnik pořádá jedenkrát ročně raut, kde dochází k vyhlášení nejlepších pracovníků jednotlivých úseků. Vybraný zaměstnanec pak před ostatními spolupracovníky a spoluzaměstnanci přebírá památeční ocenění s jeho jménem a zároveň obdrží také finanční odměnu ve výši tisíce korun. Tudíž toto může být právě to, co danou skupinu zaměstnanců namotivuje k lepším pracovním výkonům.

Třetí a poslední skupinu pak zastupují zaměstnanci s cílem vydělávání peněžních prostředků. Pro tyto zaměstnance je samozřejmě motivující finanční odměna. Jsou si vědomi toho, že když nejen odvedou svou práci dobře, ale udělají i něco navíc a dojde k objektivnímu zhodnocení odvedené práce, obdrží finanční odměnu. Pro tuto skupinu je typické vykonávání úkonů nad rámec jejich pracovní náplně ba dokonce i pracovní doby. Tudíž je vhodné je

motivovat finančně, ale i v tomhle musí být zaměstnavatel opatrný. Ve chvíli, kdy by danému zaměstnanci každý měsíc vyplácel finanční odměnu ve stejné výši, motivační účinek se bude snižovat, až například úplně vymizí. Zde je nutná regulace a nejlépe obměňování pracovních úkolů.

4.2.2 Vyjádření k otázkám z dotazníku

Další částí řízeného rozhovoru byla interpretace výsledků dotazníkového šetření podpořená powerpointovou prezentací a následné vyjádření personalistky k jednotlivým otázkám dotazníku.

U první otázky byla spokojena, když se dozvěděla, že zaměstnanců, kteří jsou zcela, spíše anebo alespoň spokojeni se systémem odměňování a motivování je mnohem více, než těch, kteří spokojeni nejsou.

Výsledek druhé otázky ji nepřekvapil. Vzhledem k tomu, v jakém kraji žijeme a jaký je zde počet pracovních příležitostí, lze předpokládat, že zaměstnanci jsou rádi, že práci mají, i když se svou mzdou či platem příliš spokojeni nejsou.

U třetí otázky, která se týkala formy příspěvku na stravování, došlo k nastínění pohledu managementu. I přesto, že větší část respondentů byla spokojenější s předešlou formou, tedy s papírovými stravenkami, personalistka zastává názor, že nynější způsob nabíjení na čipovou kartu zaměstnance je mnohem efektivnější. Vysvětlila, že každá koruna obratu společnosti se počítá. Tudíž v době, kdy zaměstnanci pobírali papírové stravenky, ne vždy je utráceli uvnitř společnosti, ale nyní, když lze příspěvek čerpat pouze uvnitř společnosti, logicky dochází ke zvýšení obratu společnosti. Což však není jediná výhoda nynější formy příspěvku. Další výhodou představuje 10 % sleva na nákup nepotravinového zboží, kterou zaměstnanci mohou uplatnit. Z dalších výhod lze jmenovat to, že přechodem na tento systém došlo k úspoře času, nákladů a také jsou mnohem lépe evidovány nákupy zaměstnanců za příspěvek na stravování, což je výhodné zejména při auditu společnosti.

Čtvrtou otázku jsme z časových důvodů omezily pouze na konzultaci nejdůležitějších a nejméně důležitých benefitů. Nejdůležitější je pro největší skupinu zaměstnanců třináctý plat. Personalistka zmínila, že tento výsledek očekávala a že je za něj ráda. Tento plat bývá vyplácen na začátku prosince a to jako kompenzace toho, že v prosinci je v hypermarketu největší množství zákazníků, tudíž i nejvíce práce. Naopak nejméně důležitým benefitem je zvýhodněné mobilní volání a hned v závěsu za ním je příspěvek na penzijní připojištění. Tyto výsledky jsou ze dvou jasných důvodů, a to proto, že většina firem nabízí mobilní volání

mnohem výhodnější a ohledně příspěvku, někteří zaměstnavatelé mají tento benefit nastaven tak, že čím více si hradí zaměstnanec, tím vyšší je částka, kterou mu přispívá zaměstnavatel. V tomto podniku je zcela nepodstatné jak velkou částku si zaměstnanec posílá, vždy od zaměstnavatele obdrží sto korun. Druhým důvodem je zkrátka atraktivita ostatních nabízených benefitů.

U páté otázky v pořadí první dvě příčky zaujímaly svým způsobem finance. Tak by zaměstnance zaměstnavatel nejlépe motivoval. Na tom není příliš moc, co by se dalo zkoumat. Mnohem zajímavější byla třetí příčka, tedy že ideálně by zaměstnance motivovaly soutěže. Personalistka uvedla, že tento způsob motivace se již ve společnosti praktikuje a není žádnou novinkou. Jedná se například o to, že centrála v Praze vyhlásí pro všechny hypermarkety po celé České republice soutěž pro daný úsek. Po nějakém časovém intervalu hypermarkety objíždějí zkušení kontroloři, kteří dle předem stanovených kritérií hodnotí, jak byl daný úsek úspěšný. Následně dojde k vyhlášení nejlepšího úseku a jednotlivých zaměstnanců. I s touto soutěží je spojena finanční odměna. Jde spíše o to, že pro zaměstnance soutěž představuje něco jako takzvaný „hnací motor“.

Poslední otázka, kterou jsme prodiskutovaly, se týkala nového firemního benefitu. Většina respondentů by nový benefit uvítala. Bylo tedy na místě zhodnotit jednotlivé návrhy zaměstnanců. Nejčastěji se zde vyskytoval benefit ve formě masáží, wellness a podobných relaxačních volnočasových aktivit. Tento benefit je u těchto zaměstnanců žádoucí zřejmě z důvodu fyzicky náročného zaměstnání. Druhou příčku zaujímal benefit ve formě pitného režimu. K tomuto návrhu se personalistka vyjádřila tak, že podle ní je počet barelů s vodou, které jsou k dispozici pro všechny zaměstnance na několika místech v hypermarketu, dostačující. Jediné co nemusí být zaměstnancům po chuti, je podle ní to, že se jedná pouze o čistou neochucenou vodu. Na třetím místě se umístil návrh benefitu ve formě slevy na nákup zboží v hypermarketu. Jak již bylo zmíněno, na čipovou kartu, kterou vlastní každý zaměstnanec je poskytována sleva na nepotravinářské zboží v hodnotě deseti procent. Nad myšlenkou, že by došlo k zavedení benefitu ve formě slevy na potravinářské zboží, management neuvažuje, jelikož jejich ceny jsou srovnatelné a mnohdy nižší než u konkurenčních hypermarketů. Návrh benefitu plat na dovolenou personalistka okomentovala slovy, že zaměstnanci již dostávají třináctý plat a myslí si, že u toho by to mělo i zůstat, aby se zachoval motivační účinek. Ohledně benefitu příspěvek na jízdné sdílíme s personalistkou obdobný názor. Tenhle benefit v praxi nelze moc dobře realizovat, jelikož ne všichni

zaměstnanci do zaměstnání dojíždějí a samozřejmě nastává otázka jaký benefit nabídnout jako alternativu těm zaměstnancům, kteří bydlí ve městě výkonu své práce.

Následující tři identifikační otázky personalistku vůbec nepřekvapily. Jednoduše z důvodu, že moc dobře zná strukturu zaměstnanců. Ví, že většinu zaměstnanců tvoří ženy, nejpočetnější skupina zaměstnanců je v hypermarketu zaměstnána již více než dva roky a spadá do věkové kategorie čtyřicet až padesát let. Je dobré, že se do dotazníkového šetření zapojili převážně zaměstnanci, kteří již o práci „něco vědí“ a nejsou v hypermarketu zaměstnáni „první pátek“, tudíž jejich názor je podložen zkušeností a znalostí zavedeného systému odměňování a motivování.

5 Zhodnocení systému odměňování a motivování a návrh změn

5.1 Zhodnocení systému

V důsledku zpracování dvou rozdílných již výše zmíněných a popsanych pohledů na systém odměňování a motivování zaměstnanců ve vybraném podniku, došlo k získání potřebných podkladů, aby bylo možno tento systém zhodnotit.

Dle názoru autorky má vybraná společnost systém odměňování zvládnutý v současné době velmi dobrým způsobem. Nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, které buďto již čerpají anebo mají možnost čerpat v budoucnu. Mimo jiné je zde viditelná snaha tento systém průběžně aktualizovat dle dostupných možností a také dle potřeb zaměstnanců. Ohledně motivace je to poněkud složitější. V praxi neexistuje systém motivování, který by byl efektivní pro všechny zaměstnance zároveň. Z toho jasně vyplývá, že je nutno v motivaci zohlednit potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců. Konkrétně v podniku, kde proběhla analýza, existují přibližně tři skupiny zaměstnanců a na každou skupinu působí jako motivátor k lepším pracovním výkonům něco zcela odlišného. Z toho důvodu je nutná v první řadě znalost svých zaměstnanců a jejich potřeb nebo alespoň charakteristika jednotlivých skupin zaměstnanců.

5.2 Návrh změn

Jelikož systém v aktuální podobě funguje dostačujícím způsobem, lze zde jen doporučit návrhy na jeho zefektivnění.

Prvním návrhem, který přišel ze strany personalistky je zvýšení počtu motivačních soutěží pro zaměstnance. Jelikož v minulosti se tyto soutěže setkaly s pozitivním ohlasem zaměstnanců, bylo by dobré se na tento způsob motivace zaměřit. Dalším důvodem proč se na něj zaměřit je také ohlas, který zaměstnanci uvedli v dotaznících. Ve společnosti je konkrétně ve fázi plánování soutěž pro pracovní pozici pokladních. Personalistka uskutečnila menší ústní průzkum přímo u pokladních, zda by měly o soutěž zájem. Zhruba ze čtyřiceti sedmi pokladních bylo třicet pět jednoznačně pro. Personalistka se rovněž zajímala, jakou formu odměny by pokladní v případě vítězství uvítaly. Většina z nich by nejraději v případě vítězství obdržela voucher například na dvoudenní pobyt v hotelu, kde by měly k dispozici plnou penzi, možnost zajít si na masáž, navštívit bazén, zahrát si bowling a podobné volnočasové aktivity. Personalistka zastává jednoznačný názor, se kterým autorka v plné míře souhlasí a ztotožňuje se s ním. Jde o názor, že poskytnutí zážitku zaměstnanci, při kterém pocítí

příjemný pocit, má mnohem větší hodnotu, než pouhá finanční odměna. Pocit se člověku „vryje“ pod kůži a zůstane v jeho paměti mnohem déle, než finanční obnos, který zaměstnanec utratí a za nějakou dobu už mnohdy ani neví za co.

Druhý návrh, který opět vychází z odpovědí respondentů, by jednoznačně měl představovat možnost fyzického uvolnění pro zaměstnance. Odpovědi byly seskupeny pod jeden slovní pojem a to pod pojem masáže. Samozřejmě se nemusí jednat jen konkrétně o masáže, ale také například o wellness, možnost bezplatné návštěvy bazénů či aquaparků, zkrátka takové volnočasové aktivity, při kterých lidské tělo má možnost relaxovat. Zaměstnání v tomto hypermarketu je bezpochyby fyzicky náročné a s přibývajícím věkem a delším pracovním poměrem se to jednoduše odráží ve fyzickém zdraví zaměstnanců. Nehledě na to, že někteří již mohou mít různé zdravotní potíže, tudíž je pro ně práce jako doplňování objemnějšího zboží na předem určená místa, manipulace s paletami naloženými zbožím a u většiny i to, že celou pracovní dobu, samozřejmě kromě přestávek, stráví na nohou, vskutku náročná.

Během poslední doby, došlo v podniku k zavedení benefitu ve formě 20 % slevy na masáž v konkrétním masérském salónu. Lze předpokládat, že k zavedení tohoto benefitu dalo popud autorčino dotazníkové šetření, respektive diskuze zaměstnanců a jejich nadřízených. Tento benefit však nelze považovat za dostačující a v této formě není pro zaměstnance příliš atraktivní.

Po intenzivní diskuzi na téma nového benefitu ve formě masáží, která se uskutečnila mezi autorkou a personalistkou podniku došlo k řadě návrhů jak tento benefit ve společnosti skutečně zavést. V závěru rozhovoru jsme s personalistkou dospěly ke konkrétnímu návrhu. Spočívá v tom, že ve stejném městě, ve kterém se nachází vybraný podnik, provozuje svou činnost také Střední odborné učiliště DAKOL, s. r. o., se kterým již hypermarket má navázanu spolupráci, která spočívá v tom, že učni v oboru obchodník absolvují praxi v tomto podniku. Mimo další obory, zde existuje také obor masér a ředitel školy řeší problém, kde sehnat svým učňům požadovanou praxi, jelikož renomovaní maséři nemají příliš zájem umožňovat učňům praxi absolvovat v jejich salónech. Zřejmě z obavy, že by mohli přijít o svou klientelu. Řešením pro všechny tři strany, tedy učně, společnost i zaměstnance by bylo umožnit učňům realizovat praxi ve spolupráci se zaměstnanci podniku. Představa by byla taková, že uvnitř hypermarketu se nachází jedna místnost, která není plně využita a ředitel by byl ochoten tuto místnost k těmto účelům poskytnout. Tudíž by se místnost přizpůsobila tak, aby zde mohly probíhat masáže učňů na tělech zaměstnanců. Zavedení tohoto benefitu je plánováno na příští

školní rok, tedy přibližně na září roku 2015 a přineslo by výhody všem zúčastněným stranám. Zaměstnavatel by tím uspokojil potřeby svých zaměstnanců a jeho náklady na uvedení tohoto benefitu by čítaly pouze náklady spojené s úpravou místnosti a pro zaměstnance, který by měl na starost administrativu s tím spojenou, určitý finanční obnos. Pod náklady na úpravu místnosti si lze představit náklady na vymalování, pořízení koberce, osvětlení, případně zajištění zvukové kulisy, aby se masírovaný cítil příjemně. Učňům by zavedení tohoto systému přineslo žádoucí praxi a navíc i možnost získání potencionálních klientů. A zaměstnancům by zcela jistě bylo příjemné to, že by masáž mohli uskutečnit přímo v místě zaměstnání a nemuseli tak již nikam dojíždět. Ideálně by si masáž objednali například po pracovní směně. Dále možnost po masáži využít sprch, které mají k dispozici a v neposlední řadě také ušetření financí.

Důležité je zmínit, že tento benefit by zaměstnanci bohužel neměli celý zdarma. Avšak aby to pro ně bylo atraktivní přinejmenším tak, aby přemýšleli o jeho využití, cena za masáž by měla být zhruba ve výši 50 % proti renomované konkurenci.

Zavedení benefitu by tedy obsahovalo tři základní kroky. První by byla domluva s ředitelem odborného učiliště, druhým příprava místnosti na budoucí využití a třetím administrativa, která by spočívala převážně v systému objednávání zaměstnanců a zapsání o jakou masáž by měly zájem a stanovení dne a hodiny uskutečnění masáže. Tento objednávací list by byl pak poskytnut učňům, aby věděli, kdy mají jakého klienta a s jakým požadavkem na masáž.

6 Závěr

V této bakalářské práci došlo k teoretickému vymezení problematiky personální činnosti motivování a následného odměňování zaměstnanců. Následovala praktická část zaměřená na konkrétní systém odměňování a motivování ve vybraném podniku, jeho deskripci, analýzu, zhodnocení a v závěru návrh změn či doporučení jak učinit tento systém efektivnějším.

K získání potřebných dat pro zhodnocení systému bylo aplikováno dotazování a řízený rozhovor. Aby použité metody přinesly co možná nejvyšší výsledky, byly obě podpořeny kvalitní přípravou. V případě dotazování se jednalo o vytvoření dotazníku, určeného k získání pohledu zaměstnanců na daný systém odměňování a motivování. U řízeného rozhovoru přípravu představovalo vytvoření prezentace s výsledky dotazníkového šetření a příprava otázek určených personalistce podniku.

Na základě získaných teoretických a praktických poznatků lze podotknout, že teorie s praxí nejsou vždy zcela kompatibilní. Motivace je bezesporu velmi náročná personální činnost, jelikož na každého zaměstnance může působit jako motivátor něco zcela odlišného. Je proto důležité věnovat této stránce dostatečnou pozornost a nepodcenit ji. S motivací související odměňování je nejčastěji formou zaměstnaneckých benefitů a určitě si také zaslouží svou pozornost. Jelikož pouze motivovaný a kvalitně odměněný zaměstnanec může být pro společnost opravdu výkonným zaměstnancem.

Cíl práce byl z pohledu autorky splněn. Byla uskutečněna deskripce, analýza i následné zhodnocení a interpretace výsledků realizovaného výzkumu týkajícího se systému odměňování a motivování zaměstnanců ve vybraném podniku. Rovněž následovaly dvě konkrétní doporučení na zavedení nových zaměstnaneckých benefitů ve společnosti, z nichž oba mají velkou šanci na realizaci.

V neposlední řadě by autorka této bakalářské práce ráda poděkovala paní Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za cenné rady, vstřícný přístup a odborné vedení při zpracování této práce. Dále poděkování patří také panu řediteli vybraného podniku, za umožnění analýzy a zhodnocení systému odměňování a motivování jeho zaměstnanců, mzdové účetní a zároveň personalistce podniku za ochotu, čas, který věnovala řízenému rozhovoru a za užitečné informace a samozřejmě také zaměstnancům podniku, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN: 978-80-247-2890-2.
- [3] ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010, 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.
- [4] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN: 978-80-247-1300-7.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Nakladatelství C H Beck, 2007. 485 s. ISBN: 978-80-717-9893-4.
- [6] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN: 978-80-247-2042-5.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 2., doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN: 978-80-247-3447-7.
- [8] STÝBLO, Jiří a Otto HAIN. *Manažerské trumfy*. Professional Publishing, 2013. 170 s. ISBN 978-80-7431-103-1.
- [9] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika, 5. Přepřacované a doplněné vydání*. Nakladatelství C H Beck, 2010. 498 s. ISBN: 978-80-740-0336-3.
- [10] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 271 s. ISBN: 80-247-0966-X.
- [11] FTOREK, Josef. *Public relations a politika*. Praha: Grada Publishing, 2010. 184 s. ISBN: 80-247-3376-5.
- [12] Interní zdroj společnosti.

Internetové zdroje

[13] BUSINESSINFO.CZ: OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO PODNIKÁNÍ A EXPORT. *Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců*. [online]. 12. 3. 2014.

Citováno dne [24. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!>

[14] FINANCE.CZ. *Plat a mzda*. [online]. Citováno dne [24. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>

[15] MPSV.CZ: MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příručka pro personální a platovou agendu*. [online]. 2. 2. 2015. Citováno dne [24. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB080>

[16] MANAGEMENTMANIA.COM. *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online]. 23. 2. 2014.

Citováno dne [24. 3. 2015]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

[17] AKTIP.CZ. *Zaměstnanecké benefity*. [online]. Citováno dne [27. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.aktip.cz/cs/o-nas/zamestnanecke-benefity.html>

[18] MPSV.CZ. *Minimální mzda od 1. 1. 2015*. [online]. 24. 10. 2014. Citováno dne [27. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>

[19] FINEEXPERT.E15.CZ. *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?* [online]. 12. 1. 2015. Citováno dne [28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

[20] NOVINKY.CZ. *Firemní benefity: V Čechách frčí lékařské prohlídky, na Moravě vzdělávání*. [online]. 10. 11. 2014. Citováno dne [28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/349670-firemni-benefity-v-cechach-frci-lekarske-prohlidky-na-morave-vzdelavani.html>

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2015

Podloučková

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

1. Vzorový dotazník.

Dotazník



Systém odměňování a motivování zaměstnanců ve vybraném podniku - zaměstnanecké benefity

Vážená/ý paní/pane,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Jeho vyplněním mi pomůžete získat potřebné informace ke zpracování údajů pro mou bakalářskou práci. Cílem je zhodnotit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a motivování, popřípadě nalézt náměty na optimalizaci tohoto systému. Zaměřuji se na tzv. zaměstnanecké benefity, tedy to, co je nad rámec Vaší základní mzdy.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré informace budou použity pouze pro potřeby výzkumu.

Velmi Vám děkuji za ochotu a čas, který věnujete vyplnění.

Kateřina Podloučková

Studentka VŠB – TUO EkF, oboru Ekonomika podniku

-
1. Do jaké míry jste spokojen/a s dosavadním systémem odměňování a motivování?
 - ☐ Zcela spokojen/a
 - ☐ Spíše spokojen/a
 - ☐ Spokojen/a
 - ☐ Spíše nespokojen/a
 - ☐ Zcela nespokojen/a
 2. Preferujete finanční anebo nefinanční formu odměny?
 - ☐ finanční
 - ☐ nefinanční

3. Preferujete příspěvek na stravování ve formě nabíjení na Vaši čipovou kartu anebo Vám více vyhovoval předešlý systém formou stravenek?

- ☐ čipová karta
- ☐ stravenky

4. Seřaďte následující zaměstnanecké benefity dle důležitosti z Vašeho pohledu.

(1 – nejvíce důležitý, 6 – nejméně důležitý)

- | | |
|--|-------|
| ▪ třináctý plat | _____ |
| ▪ zvýšený nárok na dovolenou | _____ |
| ▪ příspěvek na stravování | _____ |
| ▪ zvýhodněné mobilní volání | _____ |
| ▪ odměna při životním a pracovním výročí | _____ |
| ▪ příspěvek na penzijní připojištění | _____ |

5. Jakým způsobem by Vás zaměstnavatel ideálně motivoval k dosažení lepších pracovních výsledků?

6. Uvítali byste nějaký nový zaměstnanecký benefit? Pokud ano, jaký?

Ano

ne

Jaký: _____

7. Jaká je Vaše odpracovaná doba v tomto podniku?

- ☐ do 6 měsíců
- ☐ 6 měsíců až 1 rok
- ☐ 1 – 2 roky
- ☐ více než 2 roky

8. Vaše pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

9. Vaše věková kategorie?

- ☐ do 20 let
- ☐ 20 - 30 let
- ☐ 30 - 40 let
- ☐ 40 - 50 let
- ☐ nad 50 let

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte na vrátnici.